سلسلة

الآن أنت خبير (5)

للدكتور

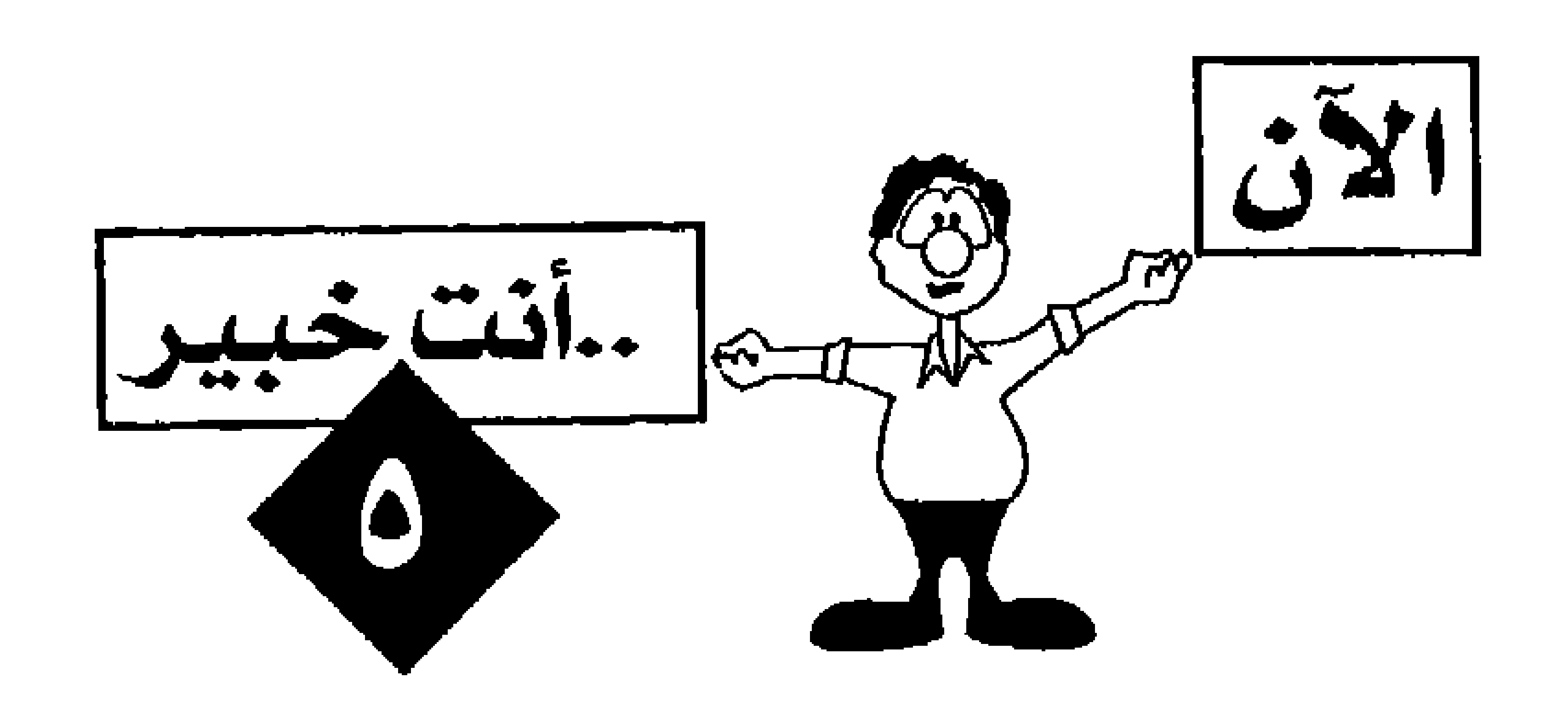
محمد فتحى

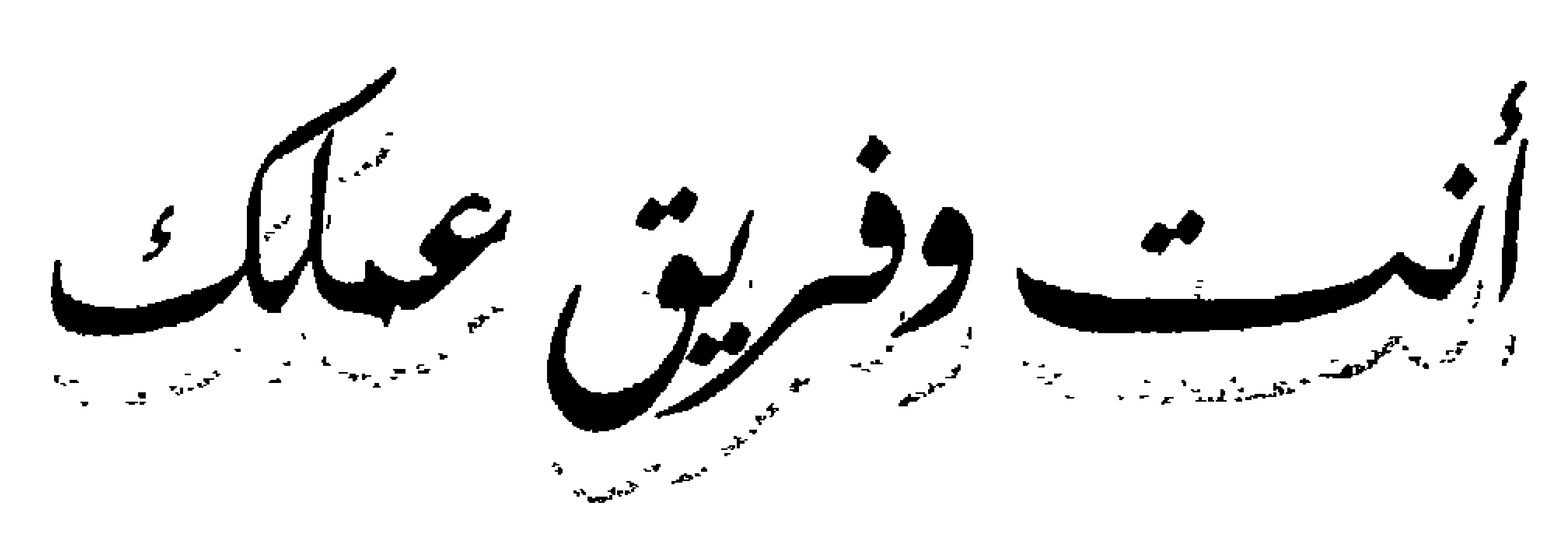
خبير التنمية البشرية والتطوير الإبداعى



أنت وفريق عملك

حقق طموحاتك من خلال رجالك





(حقق طموحاتك من خلال رجالك)

د. محمد فتحى
خبير التنمية البشرية والتطوير الإدارى

الطبعة الأولى للناشر

١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م

رقم الإيداع: ٢٠٠٨/٢٠٣٤

الترقيم الدولى: I.S.B.N

978- 977- 456- 024- 8



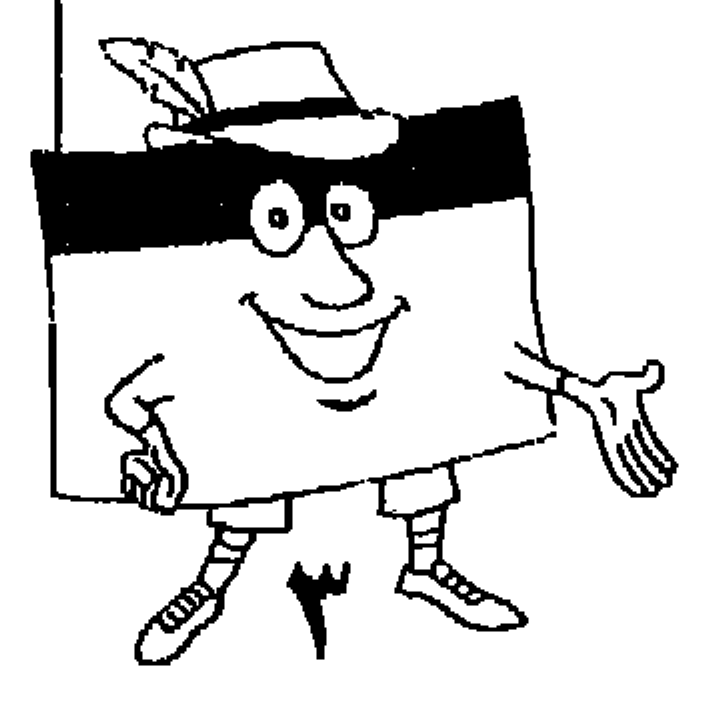

دار الأندلس الجديدة للنشر والتوزيع

١٨ شارع مطر - أحمد حلمى - شبرا مصر - ت: ٠١٠١٠٦٨١٣٥

newandalus@hotmail.com

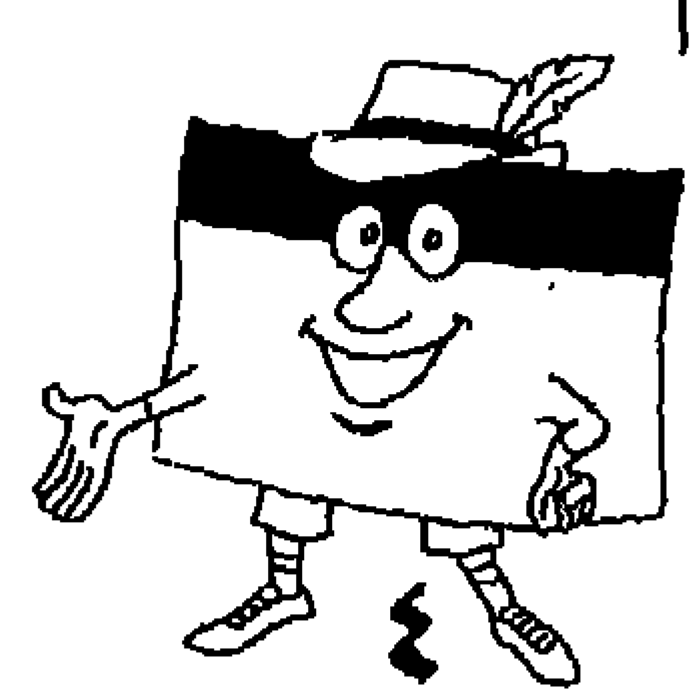
المقدمة

التفكير، نعمة من نعم الله عز وجل، ومعناه فى المعجم الوسيط: إعمال العقل فى المعلوم للوصول إلى معرفة المجهول، والفارق بين الإنسان والحيوان هو العقل وهو مناط التفكير، فكيف بالإنسان إن لم يفكر، وعطل ملكة التفكير لديه، وكيف بهذا الإنسان وهو مسئول ومدير لآخرين وقد عطل ملكة التفكير لديه وأصبح مطية فى أيديهم يتلاعبون به كرة القدم، وهو يجلس على كرسيه يظن أنه يتحكم فى الملعب، هذا لا يصح لمدير لأن عليه عندما يفكر فى أى شىء -وليكن إصدار أمر ما- لابد أن يأخذ بعين الاعتبار عاملين: الموقف، والشخص، أما بخصوص المواقف فهى تتغير باستمرار لتغير الحياة. أما الشخص فهو الكتاب المفتوح أمامنا، ولا نلقى له بالاً!! فكيف نغلق الكتاب المفتوح المضمون فى الفعل، إذا عرفنا كيفية فتح الكتاب، ونهتم أولاً وأخيرًا بالمواقف وفقط، عندها فقط ونتيجة إهمالنا لهذا الشخص المرؤوس وقد حولنا إلى مدراء مغفلين ليؤكد لنا أنه مهم ومهم ومهم لأننا نظرنا إليه من أعلى، ولم نهتم به لنتفهمه ليساعدنا على مواجهة الحياة ومعوقاتها..



فإذا كنت قد بلغت القمة فوجه نظرك إلى السطح لترى مَنْ عاونك في الصعود إليها، وانظر إلى السماء ليثبت الله أقدامك عليها، وتذكر أن حسن الخلق يستر كثيرًا من السيئات، كما أن سوء الخلق يغطي كثيرًا من الحسنات، واهتم برجالك، وتعرف عليهم.. لتحقق لهم ولنفسك الطموحات.

المؤلف



من هم فريق عملك؟

ما هو رأيك فى مرؤوسك؟

هل هو دائمًا يخطىء؟

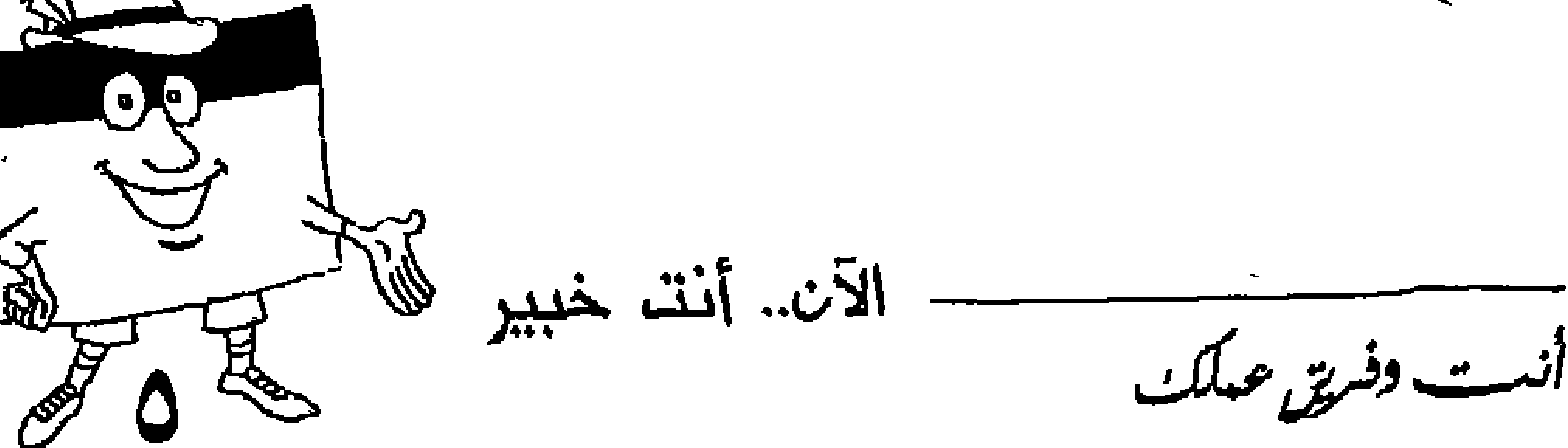
ما رأيك فى الجدار المتين بينك وبينه، هل ينهار بسهولة أم أنه لا يسقط ولايُفوض؟

أساس هذا الجدار هو تعاملاتك مع رجالك.

فقد يكون هناك أنواع مختلفة من المرؤوسين، وكل نوع يحتاج إلى تعامل خاص، ولكن هناك أيضًا أخطاء تقوم بها تجعل رجالك على غير عادتهم وتؤثر فى نجاحاتهم فى أعمالهم التى تكلفهم بها.

ولندرس أولاً أنواع المرؤوسين فقد يكون هناك المرؤوس:

■ المتمرد	■ الخائب المغرور	■ المعارض
■ الساخر	■ الواشى	■ المتآمر
■ المعطل	■ القلوق	■ مدمن العمل
■ المجرم	■ الرافض لأى لوم أو عتاب	■ الوقح
الهارب	■ المستبد	■ التافه الخائب الجبان
■ النكدى	■ المتهور.	■ الصامت
■ العنيد	■ المروج للشائعات	■ الصبى
■ المضلل	■ غير المبالى	■ المنهار
■ القناص	■ الداهية	■ المحرض
■ المتملق	■ الطفل	■ المنتقم
■ المهول	■ المتجهم	■ النرجسى



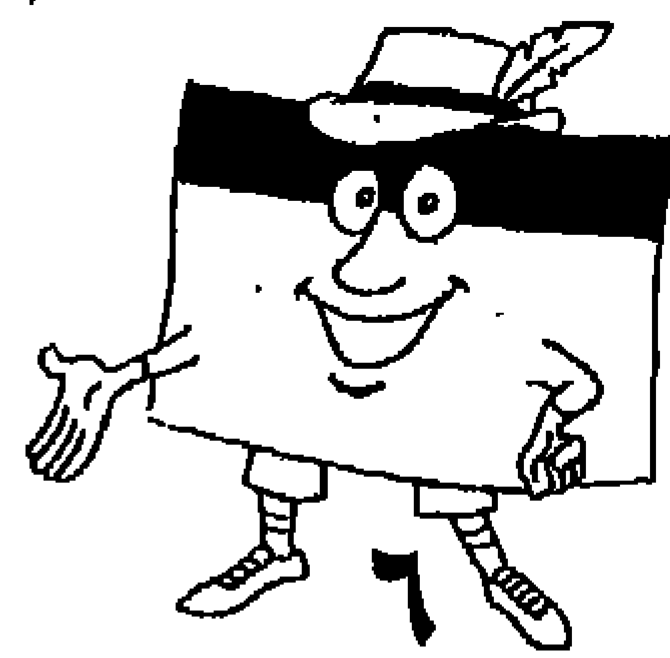
المرؤوس المتمرد :

.. هو شخص :

- لايحب القواعد والإجراءات.
- يكسر القواعد والحواجز.
- لا يختبئ وراء أى شىء وهو ظاهر وتراه بسهولة ويسر.
- من السهل عليه أن يقف ضدك وأمام الآخرين.
- ذكى ولماح ويحب عمله جدًا.
- يعشق الامتيازات الخاصة (كأن يحضر متأخرًا وحسب ظروفه ويغادر العمل بعد الانتهاء منه كاملاً حتى ولو ظل يعمل ٤٨ ساعة متواصلة).
- نشيط ومجد جدًا فى عمله ومتحمس.
- ينظر للعاملين معه- بما فيهم أنت- نظرة دونية.

كيفية التعامل معه :

- ليكن هدفك هنا هو المحافظة على سير العمل طبقًا لقواعد مرنة وعدم منح أية امتيازات لفرد دون آخر.
- أعلم أن منح امتيازات لفرد دون آخر تحبط العاملين وتصيبهم بانتكاسة معنوية فى الأداء عامة، وفى التعامل مع هذا المرؤوس خاصة (فسوف يُكن له الجميع العداء والسخرية مما يفعل ولن يتعاونوا معه).



■ إذا استمررت في تدليل المتمرد على ما يفعله فسوف تجد عددًا من المتمردين الجدد، ولكن هذه المرة يكونون ضدك وضد العمل، كأن يتفقوا على إضراب عام بعدم الحضور أو التعاون معك ومعه زميلهم تمامًا أو إيقاف عجلة العمل تمامًا تضامنًا مع شعورهم بالتفرقة فى التعامل.

وعليك بالمتمرد:

■ الالتزام بسلوكيات وقواعد ولوائح العمل أمر ضرورى لا مفر منه.

■ اجعله يضع لنفسه وبنفسه القواعد التى تلائم قواعد العمل وأن يلتزم بها وحاسبه عليها (كأن يتفق على التأخير صباحًا كل يوم ساعة)- مادام لا يتأثر باقى العاملين بغيابه فى عملهم - على أن يعوض ذلك فى نهاية اليوم بساعة أيضًا ولا تقل عن ذلك ولا يقوم بإبقاء أحد زملائه معه فالأخير سيعمل عملاً إضافيًا مضطرًا فيصاب بالغيظ والحنق وأنت الخاسر فى النهاية).

■ اثن على أى التزام يقوم به وامدحه فى ذلك.

■ كلما حادثك عما حققه ويحققه للعمل كلمه عما سببه من اضطرابات ومخاطر عدم التزامه بما هو متفق عليه معك ومع أسلوب العمل.

■ إذا سخر من زملائه أمامك لا تعطه الفرصة لذلك وأبلغه بمراعاة حقوق الزملاء فى غيابهم.

■ كن جاهزًا على الدوام بأن تقوم بما يعمل فمن الأكيد أنه سيتمرد على ما تم الاتفاق عليه معًا، وستجد نفسك ضائعًا وإياك أن تعطيه رقبتك يلعب بها كيفما يشاء.

■ إذا قال لك هذه هى طريقه عملى وليس عندى غيرها أعطه أجازة إجبارية وقم بإعداد العمل على أحسن وجه ووضح له ذلك عمليًا وبطريقه لبقه (بأن العمل لا يتوقف عليه).

■ إذا هددته بالاستغناء عنه فلن يحضر للعمل عدة أيام ولكن عليك بالصبر عليه حتى تصلحه أو تفشل معه.

■ إذا فشلت فى تقويمه وإنهاء تمرده فاستغن عن خدماته حتى ولو كان هو الوحيد الذى يستطيع أداء العمل، فإن خضعت لما يفعل فأنت لا تستحق وظيفتك كرئيس وله الحق فيما يفعل.

■ تذكر أمرًا هاما قبل الاستغناء عنه هل هذه كانت طبيعة هذا المرؤوس فى أعماله السابقة مع غيرك من الرؤساء أو فى مؤسسات سابقة.

■ إذا كان ملتزمًا جادًا فى عمله السابق وعندك أصابه التمرد فاعرف السبب فأنت جزء من تمرده لأنك قمت بتدليله.

■ إذا لم يكن ملتزمًا وكان على الدوام متمردًا فلا تبك على اللبن المسكوب.

المرؤوس المتملق :

.. هو شخص :

■ يتملقك ليكسب رضاك عنه.

■ ودود، يتقرب منك كثيرًا.

■ يتكلم فى الموضوعات التى تحب سماعها.

■ مجامل جدًا بدون صدق.

■ يرغب في الاستحواذ على اهتمامك.

■ يستخدم وسائل غير مشروعة للوصول إلى ما يريد.

■ يعتمد على زملائه للقيام بعمله نيابة عنه.

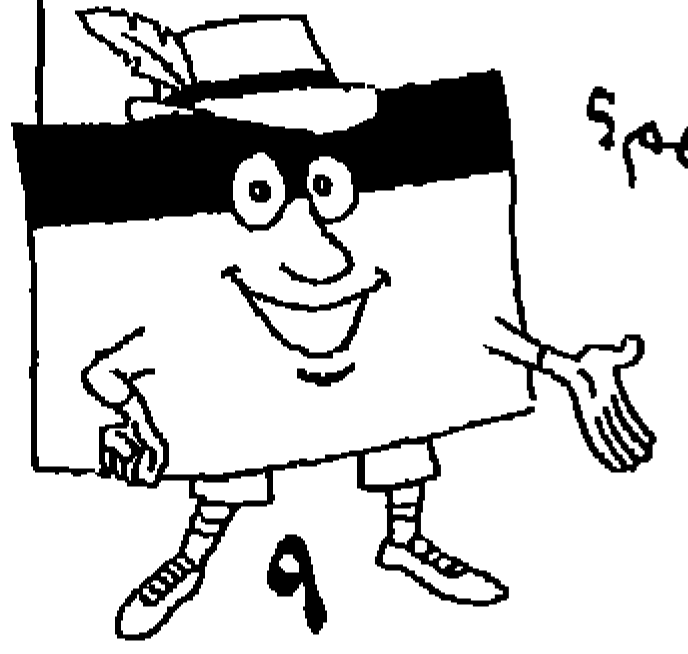
■ يُجيد الهروب من أداء العمل على الرغم من إتقانه له وعدم عجزه عن أدائه.

كيفية التعامل معه :

■ ليكن هدفك هنا هو عدم التأثر بمديح هذا المتملق وساعده على اعتماده على نفسه فى أداء العمل وليس الاعتماد على الآخرين.

■ اسأل نفسك لماذا يتملقك هذا الشخص:

- هل كل العاملين معك سعداء بإدارتك لهم؟



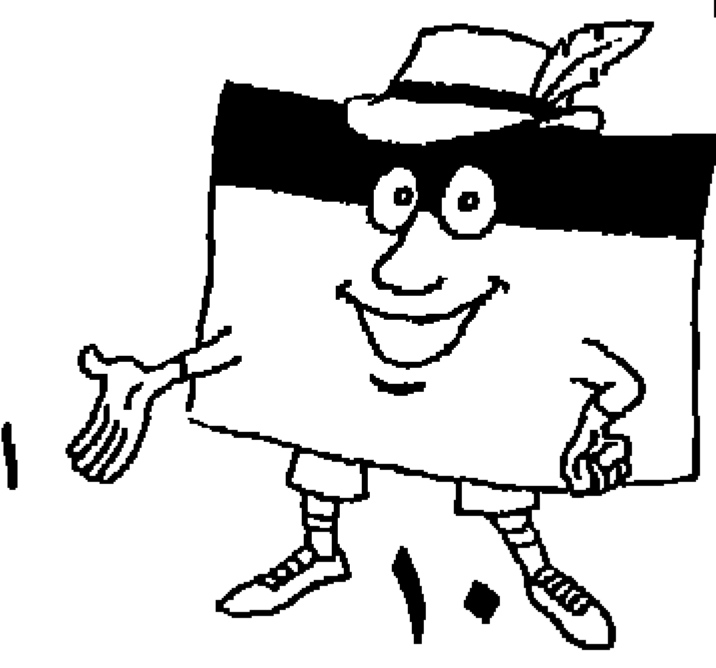
- هل أنت حقًا رئيس رائع، جذاب، محبوب من الغير، قيادى ناجح، ذو مستقبل باهر...
- هل أنت الطموح صاحب الشخصية الفريدة، الحيوى، المستمتع بحياته، المتحدى، ....؟
- هل أنت هذا الشخص فعلاً؟

■ إذا كنت كذلك حقًا- ولا تكذب نفسك- فاطلب منه أن يتوقف عن مدحك حتى لا تغتر بنفسك وتضر الآخرين.

■ إذا كنت لست كذلك كن حازمًا ثابتًا عند التعامل مع هذا الصنف وليكن حزمك وثباتك مهذبًا وموضوعيًا، أفهمه أن ما يفعل غير ضرورى وبأنه نصاب (وتضحك عند ذلك) وبأنك تفهمه جيدًا..

■ كلما حاول تملقك ابتسم فى وجهه لحظة ابتسامة ذات معنى (صفراء) تفيده هو علمًا بأنه يضحك عليك ويتملقك وأنك تفهم ما يفعله، وبعدها اطلب منه ما كلفته أو كلفه بما تريد ولا تدعه يحسن الكلام والدخول فى موضوعات ذات جاذبية لك.

■ كلفه بالعمل واعطه الفرصة كاملة ليحقق فيها النجاح وراقبه عن بُعد لتتأكد من اعتماده على نفسه وليس على زملائه، وحاسبه على ذلك وعاقبه إن أخطأ وتجنب أن يتملق أيضًا عقابك له.



■ شجع على المناقشة والنقد البناء وحاسب على النتائج ولا تقايضه على عمل ما أو تهدده إن لم يقم به، فالأساس هو أداء العمل وإلا فالجزاء من جنس العمل.

المروس المروج للشائعات :

.. هو شخص :

■ ثرثار.

■ ينشر معلومات غير مؤكدة ومشكوك في صحتها.

■ يهدف إلى جذب الاهتمام نحوه.

■ منمق جيد للقصص ولكل ما يقوله.

■ يستطيع أن يجعل من أقل الموضوعات إثارة أكثرها أهمية واهتماما وإثارة بالغة.

■ لا يهتم بالتفاصيل.

■ يركز على الجوانب المهمة والنتائج فيما يختلق أو فيما يروج من شائعات.

■ لا تستطيع أن تحدد فيما يقول مدى الصدق والكذب أو مدى حجم الشائعة التي يطلقها.

كيفية التعامل معه :

■ ليكن هدفك هنا هو الوصول إلى حقيقة الشائعة ومدى صحتها من كذبها، والتحقق منها والعمل بما تحققت منه.

■ إذا جاءت لك الشائعة لا ترفضها ولكن تعامل معها واستمع لها فأنت الرئيس ورفضك لكل ما يقال يجعلك آخر فرد تصلك المشكلات.

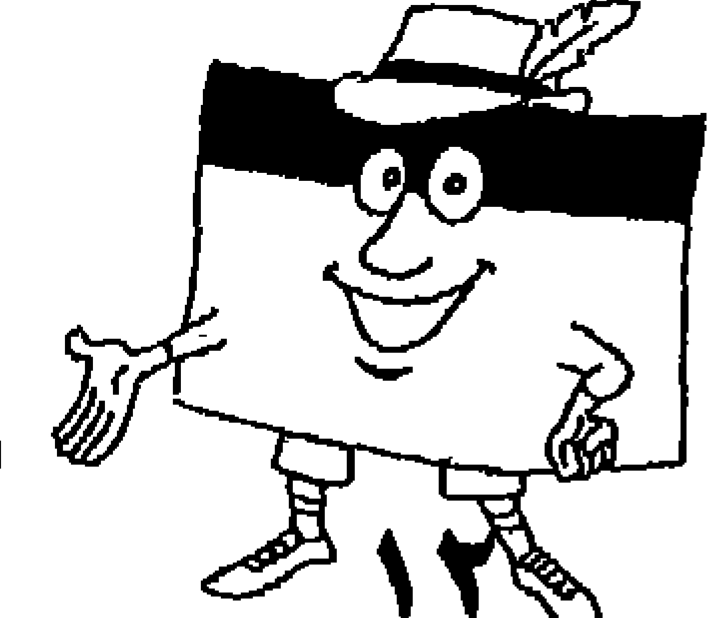
(فإذا وصلت لك شائعة بأن فلانًا سوف يترك العمل لمكان آخر وهو أفضل رجالك وتعتمد عليه فى أغلب عملك، فهل تظل ساكنًا لا تفعل شيئًا حتى يتركك فجأة هذا الفلان وتجد نفسك ضائعًا، أم تتأكد من صحة الشائعة ومدى دقتها من عدمها وهل هى بالونة اختبار لك أم ماذا؟

■ إذا كان محدثك عن الشائعة هو مطلقها- فهذه فرصتك- تأكد من أين سمع هذه الشائعة ومن هو مصدرها- وسينكر بالطبع- ومن أخبره بها وكيف تحقق منها و...

كل هذا يضغط عليه فتعرف- من خلال احمرار وجهه وعرقه- الحقيقى من الشائعة من غير الحقيقى والدليل على ذلك سوف يذكره لك.

■ كل ما قيل سابقًا لا يعطيك الحق فى أن تكون رئيسا ودنيا أو أن تتعقب عورات الآخرين وسرائرهم فهذا عمل غير جائز وغير مشروع وليس بأخلاقى.

■ اسأل دائمًا عن الدافع من الشائعة ومن هو مصدرها والعلاقة بينه وبين المتضرر من الشائعة، عليك بالتأكد من كل شىء قبل التعامل مع أى شىء.



المرؤوس الوقح:

.. هو شخص:

- فظ جدًا وخارج عن حدود اللياقة فى التعامل وصاحب تعليقات وعبارات فجة.
- دائمًا متأهب للجدال والغضب.
- صاحب حديث جاف جدًا.
- يشعر بالأسى والتعاسة لوجوده فى هذا العمل وهذه المؤسسة.
- لا يحترم أى شخص رئيسًا كان أو مرؤوسًا أو زميلاً.

كيفية التعامل معه:

- ليكن هدفك هنا هو معرفة لماذا يتصرف بخشونة هكذا حتى تستطيع أن تحل مشكلاته ويهدأ ولا ينفلت لسانه.
- انظر لنفسك هل لك يد فى وقاحته بأن تعرف:

– هل تتركه يتصرف فى كل شىء بدون الرجوع إليك؟

– هل لا تعطيه العناية والاهتمام الكافيين؟

– هل لا يستطيع هو أن يعتمد عليك؟

– هل تتجاهله ولا تعطيه الاحترام المطلوب؟

– هل تعامله معاملة سيئة وتهينه أمام الآخرين؟

- إن كـان كل مـا سـبق لم تقم بـه فـهـو أجلف وقح، عليك أن تقوم بتهذيب سلوكه ترغيبًا ثم ترهيبًا، وعليك أن تقوم بهذا بنفسك وليس غـيرك وإن لم يتـهذب أهـانك وجـرحك أنت الرئيس ولن تستطيع أن تقف أمام وجهه مـرة أخرى فاختر أنت ما شئت.

- إن كان حدث شـيء مما سبق فـأعد تقييم سلوكك مع هذا الشـخص مـرة أخـرى وتبادلا الحديث معًا وتصـارحا، حتى يثق بك ويطمئن إليك وأمْحُ كل الرواسب السيئة.

- إن كان لايرغب فى التحدث مـعك شـجعه على ذلك وتفـهم وجهه نظرة ولاتقاطعه حتى ينتهى من كلامه وأشعره بمدى إنصاتك لكل ما يقوله.

- سيتـغرق الأمـر أكثر من جلسـة للحديث فـلا تُشعـره بالملل وانشغالك عنه فالأمر يستحق.

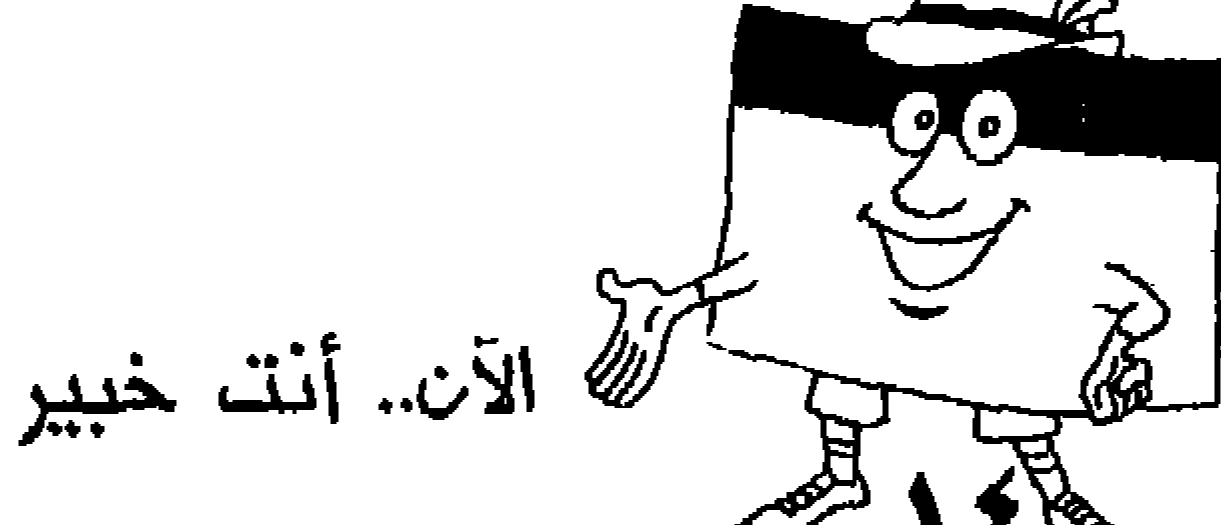
- كلمـا اطمـأن فـى الحـديث إليك قل توتره وتوقف عن سلوكياته الوقحة وسلوكه الفظ وكأنه إنسان جديد ولد من عهد قريب وأصبح «ابن نكتة» ويحب الجميع.

المرؤوس الساخر:

.. هو شخص:

- يستهزئ بمن حوله.

- يستخدم السخرية ليستفزك.



■ يتقن إلقاء العبارات الحادة وينتقد بأسلوب ساخر مغلف بالمرح.

■ يبرع فى أداء مهمته وسط جمع من الحاضرين.

■ إذا اعترضت على ما يفعل يدعى أن هذا نوع من المزاح.

كيفية التعامل معه:

■ ليكن هدفك هنا هو إرغام الساخر المستهزئ بك على النقد بصراحة.

■ هذا المستهزئ لماذا يفعل هذا؟ هل أخذت مكانة كان يطمح إليها لذا يثبت للجميع أنك لا تستحق ما أنت فيه الآن.

■ إذا قام بالسخرية منك مازحًا اسخر منه أيضًا وأنت تبتسم وبوجه بشوش وكأن الأمر لا يعنيك كثيرًا ثم قم بما يلى:

- اطلب منه أن يوضح لماذا لا يكون نقده صريحًا وعلنيًا وأن يدخل فى الموضوع مباشرة.

- اجعل السخرية من الموضوع وليس لشخصك أو لأحد غيرك.

- انظر إلى السخرية التى يقولها هل هى فى موضعها وحقًا الأمر يستحق ما يقوله هذا

المرؤوس. فإذا كان حقيقيًا صحح من أوضاعك ولا تتقدم بعمل إلى رجالك إلا كاملاً من كل جوانبه.

- خذ هذا المرؤوس وانتح به جانبا وابتسم فى وجهه مازحًا بأن ما قاله كان حقًا مفيدًا لك وأنه من الأفضل أن تكون أفكاره محددة ليستفيد منها الجميع وليس عن طريق المزاح والمرح.

- اعطه مشكلات تحتاج إلى جهوده وامدحه على حسن صنيعه.

- إياك أن يشعر بأنك تخافه أو تخشى من شره أو أن سخريته قد أثرت عليك.

■ لو نجحت فيما سبق فسوف تجد من يساندك من زملائه هو، فهم أيضًا معرضون للاستهزاء والسخرية منه أكثر منك فأوجد منهم من يتحالف معك ضده- بطريق غير مباشر- حتى تقضوا عليه ويصاب بالإحباط مما يفعل فيقلع عنه.

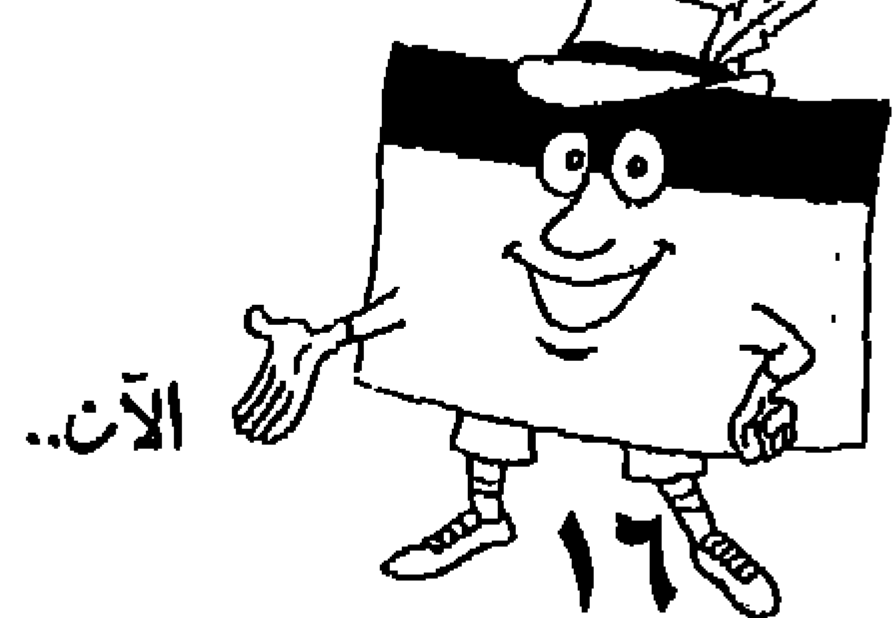
■ لا تقصد ولا تبتغ تدميره فقط يتوقف عن سخريته حتى لا يتطور الإحباط إلى اكتئاب فتخسر جهوده.

المرؤوس المهوِّل :

.. هو شخص :

■ يُضخم كل ما يقوم به.

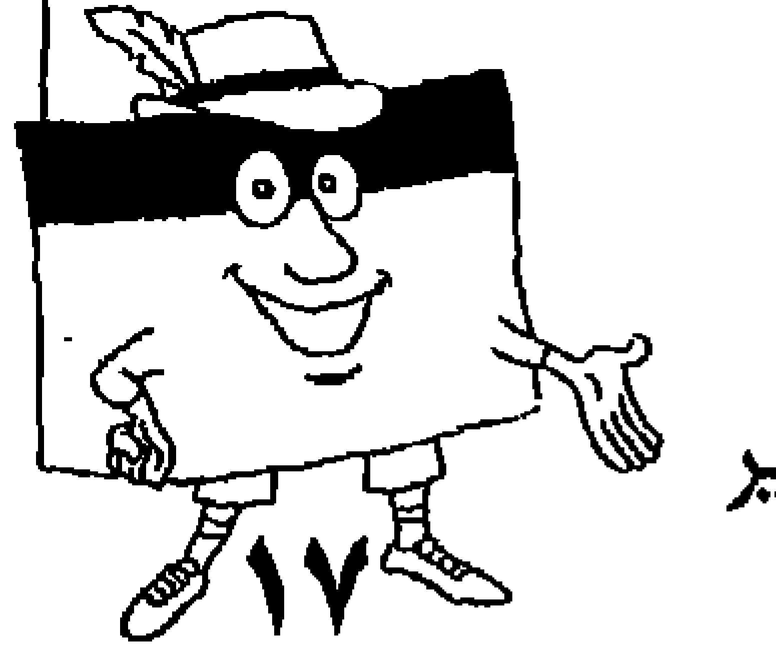
■ أتفه الأشياء يجعلها عظيمة (من الحبة قبة).



- يحاول أن يؤثر فى الآخرين بأعمال غير ناضجة.
- يشكو من عدم وجود وقت لديه ليُنفذ المهام العظيمة الخاصة به وبالعمل.
- يركز على ما دون الأولويات.
- يعتقد أن لديه الحلول لكل المشكلات.

كيفية التعامل معه:

- ليكن هدفك هنا هو مساعدة هذا المهول على تنفيذ عمله بسرعة وبأقل جهد، وأن يقوم بالتمييز بين الأولويات ويراعى تنفيذها.
- وضِّح له الفرق بين المهام ومدى الأولوية الخاصة بالتنفيذ من عدمه.
- أبلغه أن عليه أن يشعر بالفخر إذا ما أدى مهمة ما ومتعلقة بعمل حقيقى دون تهويل.
- أدر له وقته واستخدم معه تخطيطًا للوقت حسب الأولويات ومدى أهميتها.
- نبهه لمضيعات وقته فيما يفعل ووضح له كيف يضيع وقته فيها عمليًا.
- نبهه لخطورة التسويف فى أداء الأعمال أو عدم أدائها.



■ ألزمه بما تطلبه منه من عمل باتباع القواعد والاجراءات الخاصة بذلك وقدره إذا ما انتهى من عمله حسب ما اتفقتم عليه.

■ كن حازمًا صارمًا تجاه هذا المهول فهو غير ناضج عمليًا ويحاول لفت نظرك بأهميته.

■ لا تحرجه أمام الآخرين إلا عندما تفشل تمامًا فى علاجه، وليكن إحراجه بقصد علاجه وليس الانتقام منه لما سببه لك من غيظ وحنق عليه ومن أفعاله وتصرفاته.

المرؤوس غير المبالى:

.. هو شخص:

■ هارب على الدوام من أى عمل.

■ يبدو عليه الكسل ويتغيب عن أى لقاء أو اجتماع.

■ كفء فى عمله ولكن يرفض بذل الجهد فيه.

■ لا يرى أثرًا أو يعتز بدوره فى العمل.

■ غالبًا ما يكون محبطًا ويشعر بالملل والفتور.

■ دائمًا ما يؤجل عمله أو يقوم بتعطيله.

■ يشعر بكبت موهبته فى العمل.



كيفية التعامل معه :

- ليكن هدفك هنا هو زرع الحماس فى هذا غير المبالى ليكون كبقية زملائه.
- انظر إلى نفسك هل العمل به ما يدفع للملل والرتابة ويدفع إلى اللامبالاة، وهل طبيعة هذا المرؤوس تحتاج إلى الحماس المتدفق دائمًا.
- اجلس معه وصارحه بما تراه واسأله عن سبب سلوكه هذا، لا توجه إليه الاتهامات فقط استمع له بعناية فربما تجد لديه الجديد من الأفكار والاقتراحات.
- ازرع داخله الاعتزاز بالنفس وبما يقدمه من عمل للمؤسسة، وكيف أن المؤسسة تعقد آمالها على كل العاملين بها ومن ضمن العاملين هو بالتأكيد.
- شجعه على تقديم الجديد ومحاولة تنفيذه بما يرفع من روحه المعنوية ويرفع عنه الملل والفتور والإحباط فى العمل.
- اعمل على استثمار مواهب وقدرات هذا الرجل فلا داعى لدفنه حيًا.
- إذا رأيت الحماس يتفجر من داخل هذا المرؤوس وبدأ فى العمل بروح مختلفة عن ذى قبل فقد نجحت فى ضم رجل بسبعة رجال إلى إدارتك فهنيئًا لك.

وإذا فشلت وظل كما هو راكدا راقبه غير مبالٍ فأنت شخص غير عادل فى التعامل مع رجالك فكيف ستساوى بين من يعمل وبين مالا يعمل.

فأنذره إنذارًا نهائيًا: إما وإما...

إن عاد لوعيه وبدأ يعمل راقبه جيدًا فلربما عاد وانتكس مرة أخري للامبالاة، وإن لم يفق من غفلته وظل على عهده السابق تخلص منه واجعله عبرة لكل زملائه غير المبالين والمعطلين للعمل بالاستغناء عن خدماته.

المرؤوس التافه الخائب الجبان :

.. هو شخص :

- يحتاج إلى المساعدة ولا يطلبها.
- يتعطل عمله وعمل الآخرين بسبب تفاهته وقلة حيلته.
- يخشى من الوقوع فى خطأ ولذا يؤجل ويُسوف عمله.
- قليل الحيلة وجبان.
- لا يعرف كيف ينفذ عملاً ما ويخجل من الاعتراف بأنه لايفهم .
- يخاف من الفشل ويحبط بسرعة غريبة.
- لا يفى بما يعد ولا يثق بنفسه.



■ يتمنى الموت على أن يرى نفسه يقوم بتسليم تقرير أو عمل ما لرئيسه.

كيفية التعامل معه:

■ ليكن هدفك هو علاج هذا التافه الخائب حتى يستطيع إنجاز عمله وفى موعده المقرر والمحدد.

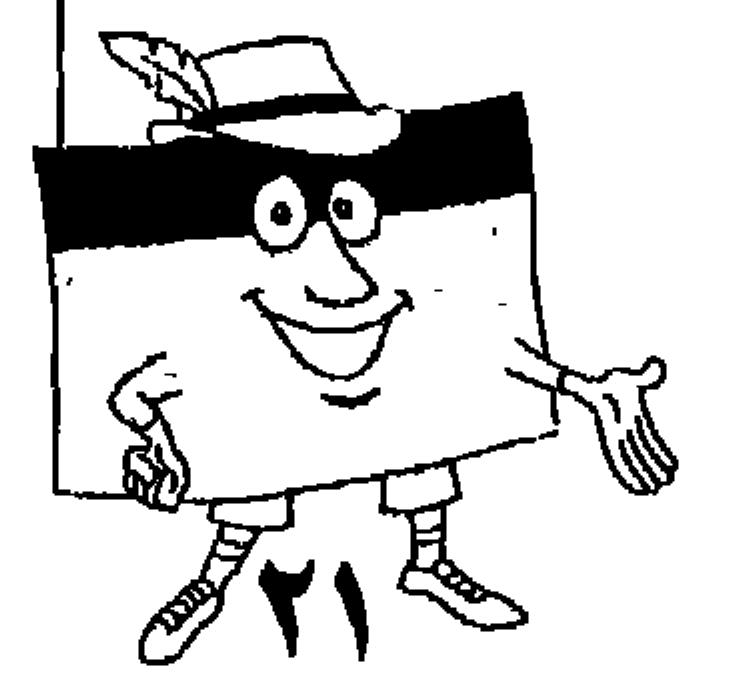
■ مادمت وجدت أنه فى حاجة لمساعدتك شجعه عليها، وأعلمه أنك تعرف أنه يحتاج لهذه المساعدة وتتوقعها منه ولذا فأنت جاهز له لتمده بما يحتاج إليه.

■ سانده حتى يثق بنفسه.

■ أعلمه أن تأخره مشكلة وكن صريحًا واضحًا معه- بدون تدليل له- واجعله يحدد أسباب عدم أداء الأعمال فى موعدها ، وكن هادئًا وموضوعيًا.

■ سيصدق على كل ما تقوله ويسلم لك بما تريد أن تفعله، عندها توصل معه لاتفاق- لا يخل فيه بما وعد- عن المهمة الجديدة ومدى أولويتها وأهدافها ومدة تنفيذها، وشاركه فى وضع خطة العمل الخاصة بها (مشاركة ولاتقم بالعمل بدلاً منه).

■ كلما أتم جزءًا من المهمة اشكره وتمن له التوفيق فى المرحلة القادمة واطلب استمرار تحسين الأداء باستمرار.



■ أوضح له أنه ليس من العيب أن يسأل ويستمع للغير ولكن العيب كل العيب ألا يطلب مساعدة هو فى حاجة إليها.

■ إذا لم تفلح فى علاج هذا التافه الخائب أعطه عملاً يجيد فعله حتى ولو كان الرد على الهاتف.

المرؤوس المعطل :

.. هو شخص :

■ يعطل العمل ويفسده.

■ يستخدم التأجيل والتسويف والإهمال واللامبالاة وأى سلوك سيئ آخر ليعطل العمل عن سيره فى الاتجاه الصحيح.

■ لتعطيله العمل سبب كامن داخله.

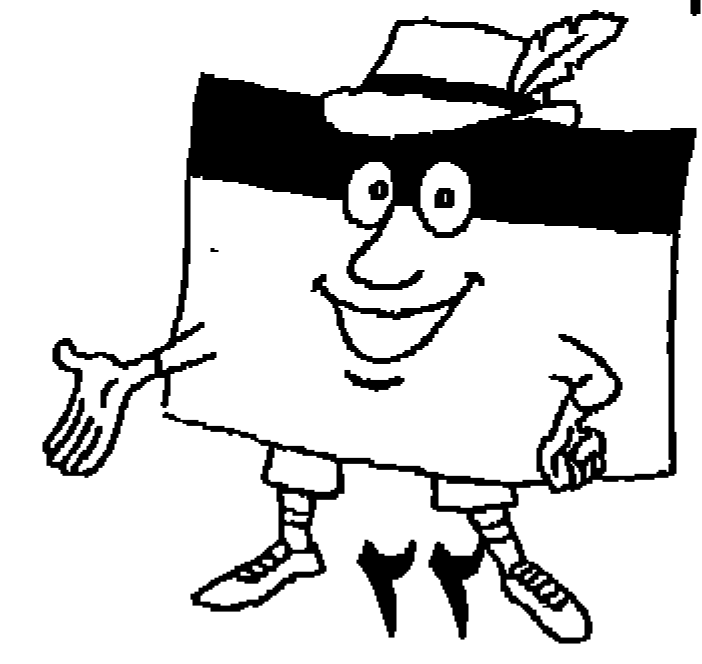
■ لا يثبت عليه دليل مادى لتعطيل العمل.

كيفية التعامل معه :

■ ليكن هدفك هنا هو التعامل مع هذا الصنف حتى لا يتعطل العمل ويسير فى الاتجاه الصحيح.

■ اشرح الموقف السيىء الذى أنت به الآن نظير تعطيل العمل وماحدث من مشكلات.

■ لاتقدم له أى لوم أو عتاب حتى تقدم له الفرصة للتعبير عما بداخله.



■ تحدث معه عن أهمية الصراحة فى العمل ومدى أهمية توافر الجو النقى فى التعامل والصدق فى المعاملة.

■ اجعله يتمنى مصارحتك بما يجيش فى صدرك حتى يصارحك بما فعل وما سوف يفعل.

■ كلما زاد حجم الانتقاد لك ولتصرفاتك كان هذا أفضل لصالح العمل مادام الجميع يلتزم بأدب وحسن التعامل.

■ إذا كان سبب تعطيل العمل الانتقام منك لا تكتف بالجلوس والتفكير لمحاولة رد الفعل والانتقام منه أيضًا، ولكن عليك بمساعدته على الحوار معك والحرية فى عرض وجهات النظر المعارضة لك.

■ اشرح الفوائد الممكن أى تعود على الجميع لو لم يتعطل العمل.

■ لا تنس أن ترجع لنفسك وتسألها هل:

- أنت على وئام وألفة مع هذا الشخص.

- أنت حريص على وجود جو من الود والمصارحة فى التفاعل.

- أنت تحط من قدره وتهينه على الملأ أو تهدده.

- أنت حريص على توفير كل المساعدات الخاصة بالعمل له.

- أنت تشجع هذا الشخص على العمل وتحفزه.

انظر لنفسك وانظر لو أنت مكان هذا المرؤوس ماذا كنت فاعلاً برئيسك لو أساء لك.

المرؤوس الخائف المغرور:

.. هو شخص:

- يحتاج للمساعدة ويفتر فى أن يطلبها.
- لديه كبرياء زائف وعنيد.
- يخشى إن طلب مساعدة أن يفقد وظيفته.
- يؤدى العمل بانتظام ولكن خطأ.
- دائمًا مقطب الوجه صامت لايتكلم.
- لا يضيع الوقت.

كيفية التعامل معه:

- ليكن هدفك هنا هو علاج هذا الخائف المغرور ومساعدته حتى يستطيع إنجاز عمله بالطريقة الصحيحة.
- أسند له الأعمال التى من الممكن أن تطور خبراته ومهاراته وتنهض به.
- ضعه فى مواقف صعبة نسبيًا (وبالتدريج) واقترح عليه عندما يحتاج إلى مساعدة سيجدها فيك.
- أكد عليه ما تريد من عمل بصورة واضحة وتأكد أن كلامك وأوامرك الشفهية مكتوبة حتى لايتملص منها.
- أكد عليه مصادر يمكن الرجوع لها عند الحاجة للمساعدة وماهية احتياجاته و......



■ إذا جاء يطلب المساعدة منك ابدأ معه فى توسعة مداركه وكيفية الوصول إلى ما يريد بطرق مختلفة وأفكار مبتكرة ولا تعطه ما يريد وفقط.

المطلوب أن تساعده بطريق غير مباشر وتكسر به حدة الكبرياء الزائف ويتحمل المسئولية.

■ ساعده على الكلام وبصراحة معك حتى يتخلص من الصمت الرهيب.

■ اصبر فى التعامل معه حتى ينهض مما هو فيه ويكون قادرًا على تحمل المسئولية الملقاة على عاتقه.

■ ليكن كلامك معه بود وبشاشة وابتسامة حتى يتخلص هو من تقطيب وجهه.

المرؤوس الداهية :

.. هو شخص :

■ ثعلب ماكر.

■ داهية بارع.

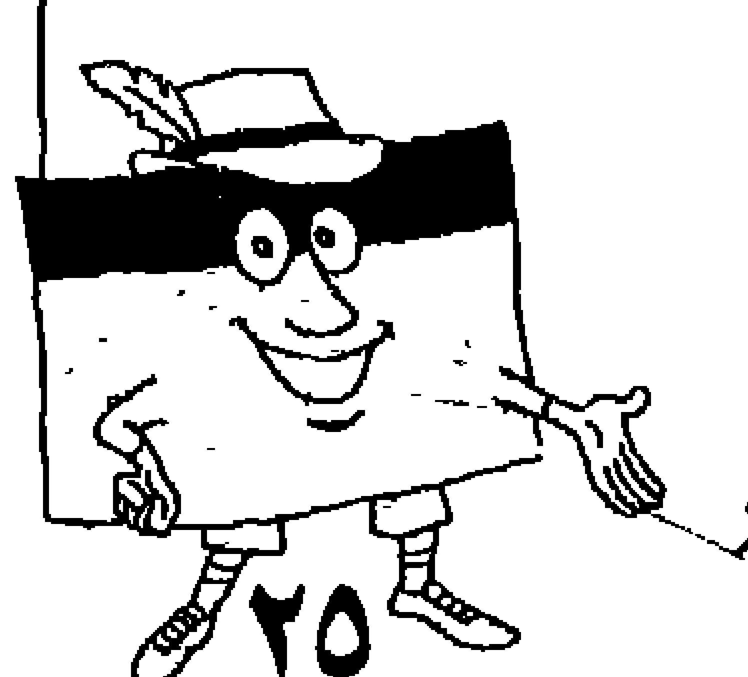
■ مراوغ وخداع.

■ قد تظن أنه خجول.

■ يبتكر المشكلة ويضعك فى مأزق ليخبرك بعدها بالحل، وأنت لا تدرى بذلك سوي أنه بارع فى حل أية مشكلات تواجهك فى العمل.

■ يتفوق عليك حيلة ودهاء.

■ فنان عظيم وقدير.



كيفية التعامل معه :

■ ليكن هدفك هنا هو الاستفادة من هذا الداهية لصالح العمل وليس ضده.

■ عليك بأن تشركه فى الأمور ودعه ليحل المشكلات التى تواجهه حتى يشعر بمدى كبر قدره لديك.

■ تناقشا معًا فى الأمور وأعطه التحديات اللازمة لإبراز مجهوداته وبراعته فى العمل.

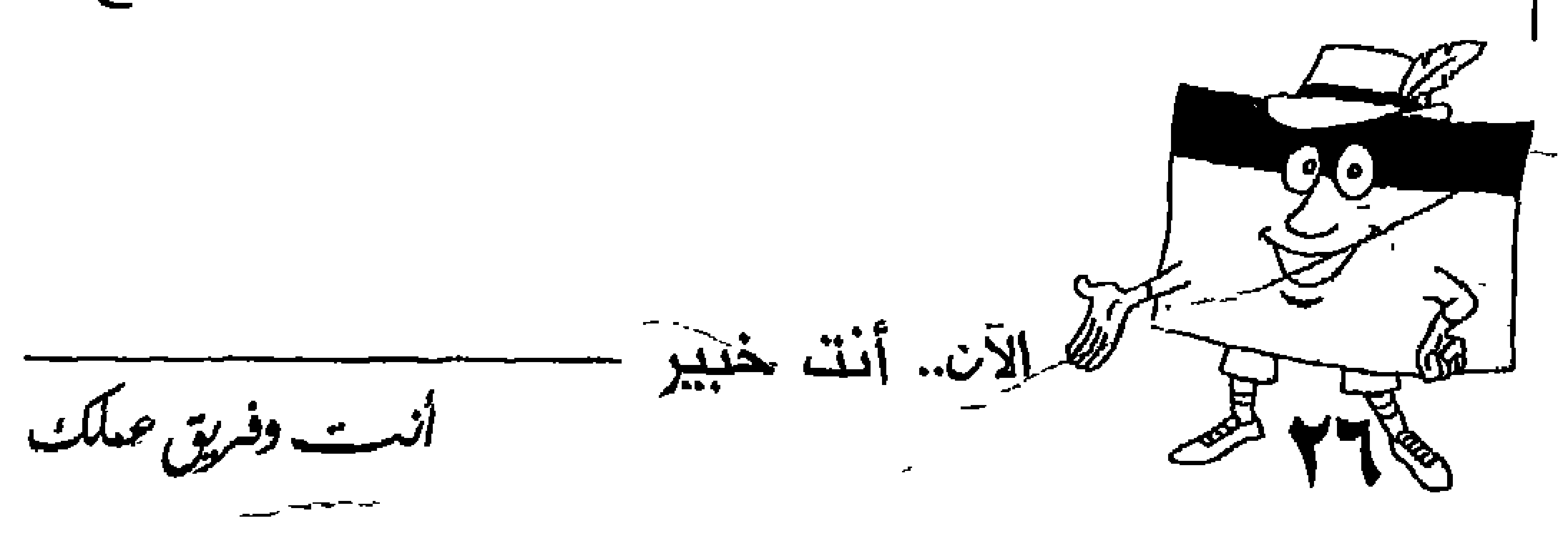
■ أعطه الثناء الذى يستحقه وقدم له الحوافز المادية مرتبطة بما يحقق من إنجازات فعلية مثل:

- خفض التكاليف بنسبة ...
- التعاقد مع عملاء بقيمة...
- أداء عمل ما بخفض وقت فى الأداء قدره...

■ ساعده على عدم التقيد بالروتين الجامد بأن تكون مرنًا لينًا.

■ لا تحمله بالعمل الروتينى الممل وأطلق لبراعته العنان فى تقديم الجديد.

■ هذا المرؤوس إن أحسنت استغلال ذكائه وبراعته قدمت لعملك الكثير من خلال هذا الشخص، وإن أسأت إدارته أضر هو بالعمل وبك بما لا تستطيع أن تتفوق عليه أبدًا، فسوف يقذف بك فى بحر من المشكلات لن تستطيع أن



تجد لها حلولاً تمامًا وهو يقف خجولاً لن يساعدك لعدم رغبته فى ذلك.

المرؤوس الصامت:

.. هو شخص:

■ لايجيد التعبير عن نفسه.

■ يندر أن يبدى من الأقوال أو التصرفات ما يعبر عما فى خاطره.

■ خجول.

■ يخشى أن يظهر بمظهر الغبى، لذا فهو لا يتكلم ولا يسأل كثيرًا.

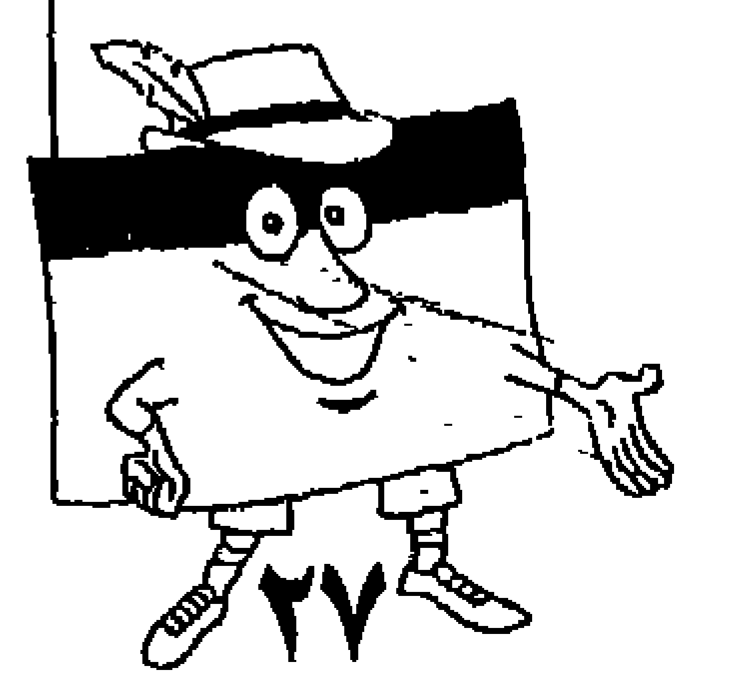
■ قليل الكلام معك طليق اللسان مع مرؤوسيه والغير.

كيفية التعامل معه:

■ ليكن هدفك هنا هو فك عقدة لسان هذا الأخرس وجعله يتحدث إليك وبارتياح.

■ فرق بين صنفين:

- هل صمته صمت جاهل لايعرف شيئًا، فإن كان كذلك فستجده يجلس أبعد ما يستطيع ويبدو منصتًا لك وللأحاديث من حوله، ولا يعني صمته استيعابه لما يسمع



منك بالضرورة، فإن كان كذلك وعرفته اجذبه للحديث وعلمه فهو جاهل يحتاج إليك، وعندها سيتعامل معك بحرية وتنفك عقدة لسانه.

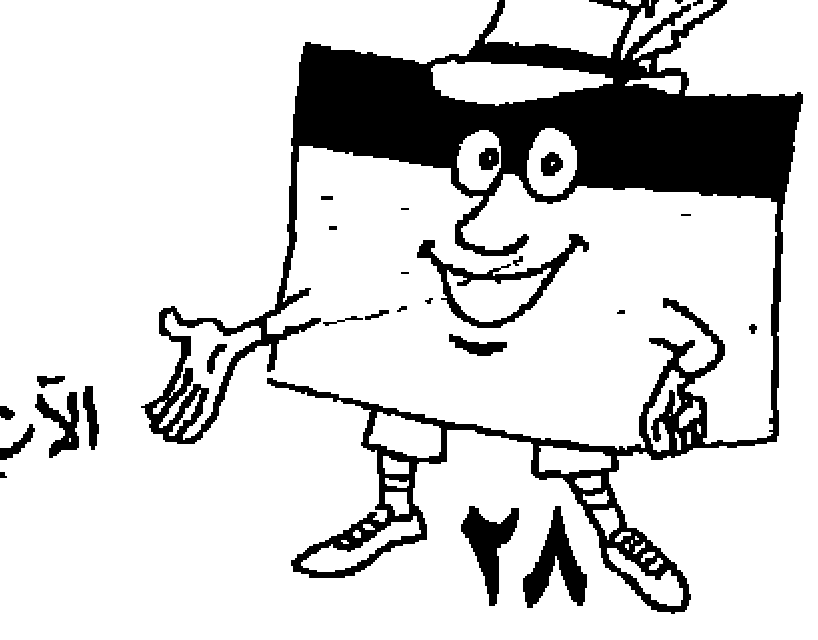
- هل صمته خوف أو عدم ثقة فى نفسه للتعبير وفى نفس الوقت مجيد فى عمله عليك بـ :

- طرح الأسئلة عليه- الأسئلة المفتوحة- وكن منفردًا حتى لا يخجل وتخف عنه حدة خجله، وأكد له أننا جميعًا بشر فى دنيا واحدة علينا لكى نحيا معًا أن نتعامل معًا وأنه لن يعيش بمفرده، كما أنك تثق به وتوليه عناية خاصة فقدراته وإمكانياته أكبر مما يعطيه للعمل وأنك تحتاج إليه لتوليه مسئوليات أكبر.

ولن يتحقق له ذلك إلا بالمشاركة مع الآخرين.

■ إذا قام وانصرف من نفسه لا تنزعج، واصبر عليه، دعه مرة أخري وكرر ما قلته مسبقًا وبدون تبرم وأدعه لحضور اجتماع خاص بالعمل وتناقشا معًا فى أجندة الاجتماع. ودوره فيه وتوقيت كلامه وكل شيء خاص به فى هذا الاجتماع. (كن سكرتيرًا له هذه المرة فسوف يكون رجلك على الدوام).

■ فى الاجتماع تكلم فى كل الأمور وكن طبيعيًا ثم أدعه ليتكلم وليدلِ بدلوه فى الأمر، ولا تظهر للحاضرين



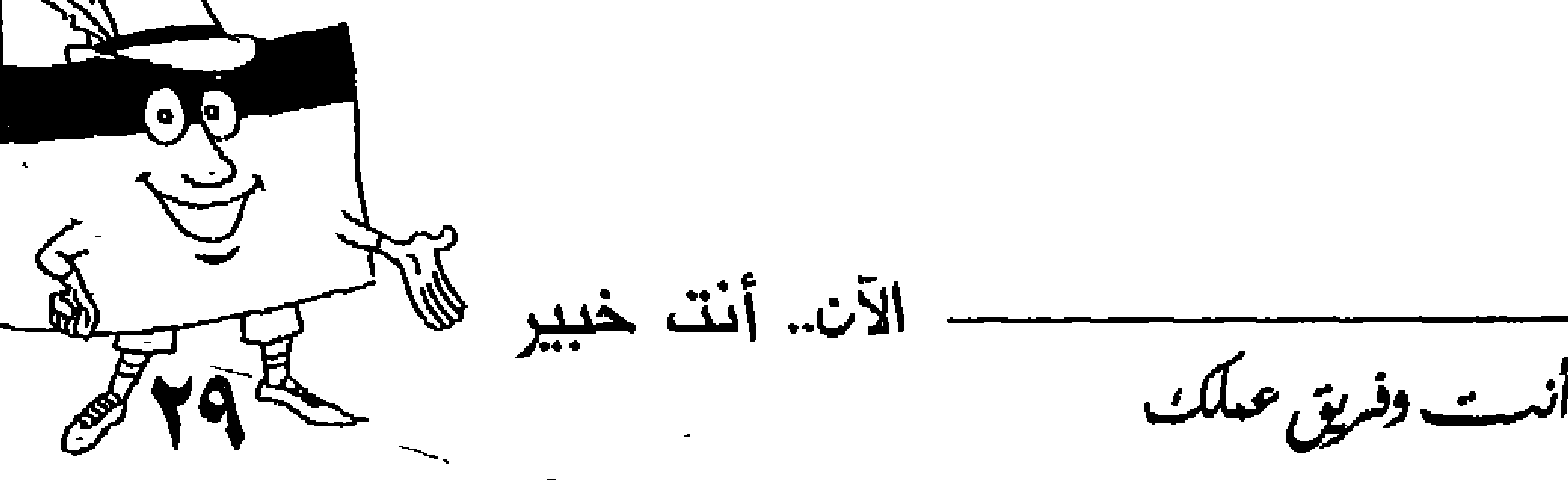
معرفتك بما يقول، فقط أعطه الأمان بنظراتك إليه المشجعة له ودون أن يلحظ ذلك الآخرون.

- شجعه على الكلام وأثن عليه عندما ينتهى.
- لا بأس من إرساله لدورة تدريبية خاصة لمساعدته على مواجهة الآخرين.
- تغلب على خوفه وخجله بتشجيعك له واطلب منه أن يسأل عن أى شىء فى أى وقت، ولا تغضب مطلقًا من أسئلته حتى ولو بدت تافهة أو تدل على حماقة أو غباء سائلها.

المرؤوس المجرم الهارب:

.. هو شخص:

- ارتكب خطأ جسيمًا وفر هاربًا.
- يجيد الهروب من تحمل المسئولية.
- يُحملك جرم ما صنع وينفض يديه من أى مسئولية.
- يجعلك أنت كبش الفداء.
- لا يتحمل أى ضغط عليه.
- ذكى ولماح.
- إذا شعر أنك توجه له نقدًا يبدأ فورًا فى إلقاء المسئولية عليك ويوهمك بذلك تمامًا.



■ يعاملك وكأنك المسئول عما حدث من خسائر أو مشكلات وليس هو.

كيفية التعامل معه:

■ ليكن هدفك هنا هو جعل هذا المرؤوس يتحمل مسئولية أفعاله وإقناعه وعدم الهروب من مشكلاته.

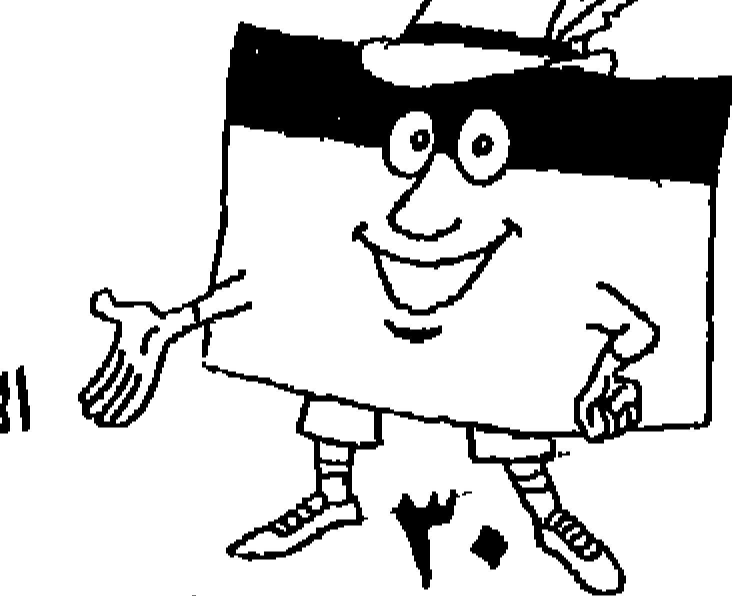
■ إذا جاءك ليخبرك عن صعوبة حل أمر ما وأنه ينتظر منك الرد على ما يطلب، لا تقل موافق ولكن حدد موعدًا يحضر هو لك فيه لتتناقشا معًا ولا تقل له سوف اتصل بك فهذا هو مبتغاه وفرصته للتنصل من المسئولية.

■ إذا جاءك يشكو عبِّر له عن تعاطفك معه وحزنك لما به وإياك أن تتحمل ولو قدرًا بسيطًا من مسئولياته لتساعده، عندها ستكون أنت الضحية والقربان لكل أخطائه.

وإن استطاع أن يخدعك فهى مسئوليتك أنت وليس هو.

■ إذا حددت الموعد لمناقشة مشكلاته ابحث المشكلة من كل جوانبها وذلل له الجزء الخاص بك ولا تجعل الأمر يبدو كأنه شخصى ولكن غلفه بالمصالح العامة للمؤسسة وللعمل.

■ لا تقم أبدًا بأى جزء من عمله، دعه يقوم هو به، وأوضح نتائج عدم أدائه بالطريقة الصحيحة وموعد التسليم، ولا



تتابعه إلا من بعيد ودون أن يشعر وعندما يحين وقت استلام المهمة ادعه لمكتبك وكن يقظًا.

- إذا رغبت فى أن تتحمل أخطاء غيرك فلا تبك على اللبن المسكوب، وأعط لهذا الرجل الحبل والسكين ورقبتك، وإن لم ترغب فكن السجان على السجين الراغب فى الهرب فإياك أن يهرب وإلا دخلت السجن مكانه وبدون محاكمة.
- أنت تتعامل مع شخص ذكى فليس أقل من أن تتعامل معه بنفس ذكائه.

المرؤوس الواشى :

.. هو شخص :

- يختلق الأمور والقصص والحكايات.
- يرغب فى الانتقام أو يريد تحقيق فائدة ما.
- يشوه صورة زملائه.
- يجيد فن الوشاية فى الجو الملئ بالصراعات.
- بجعلك متورطًا رغمًا عنك فى القيل والقال.
- مناور بارع ومحدث كذب.

كيفية التعامل معه :

- ليكن هدفك هنا هو اجراء فلترة لما يصلك من معلومات عن طريق هذا الشخص وتتأكد من صحة كل ما يقوله.

■ اسأل نفسك ما الذى يجعل هذا الشخص يخصك أنت بهذه الوشاية.

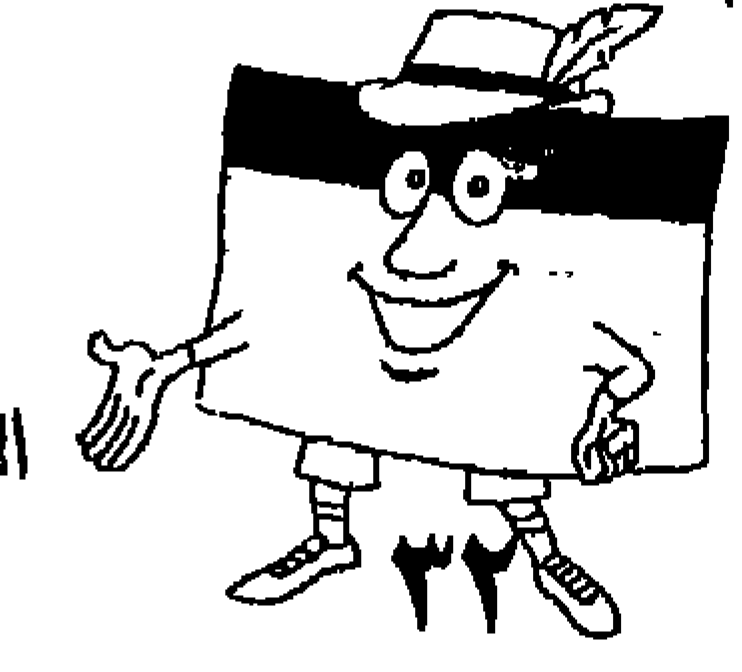
■ اسأل نفسك ما الفائدة التى سوف تعود على هذا الشخص من هذه الوشاية؟ وما هو الضرر الذى سيقع على الآخرين؟

■ أبلغه بأنه قد أخطأ الهدف بأن جعلك أنت مستقبل هذه الوشاية، علمه أن الطعن من الخلف ليس من شيم الرجال (المطلوب هنا سلوك حازم ولكن موضوعى ولا تدع له فرصة للهرب والمناورة).

■ إذا كان هناك نزاع بينه وبين أحد من زملائه هو الذى جعله يقوم بهذه الوشاية وكان هذا النزاع له علاقة بالعمل تدخل فيه بقدر الناصح الأمين لهما معًا ودعهما يحلا معًا نزاعهما أو مشكلتهما وتابعها عن قرب حتى تنتهى تمامًا، فإن لم تنته تدخل وافصل بين الاثنين.

■ أغلق كل السبل أمام هذا الشخص حتى لا تسمع منه الوشاية بأحد.

■ كن متابعًا جيدًا لما يدور حولك من أمور وعلاقات بين جميع رجالك حتى تدرك وتحدد من الواشى مدى صدقه أو كذبه ولا يختلط عليك الأمر.



ولا تكشف له عن مصادرك إذا ما قال لك من أين عرفت هذا.

■ تأكد من أن هذا المرؤوس لا يصل إلى رؤسائك ويتخطاك فإن وصل إليهم وشى بك لهم وفقدت منصبك حتمًا.

المرؤوس الطفل:

.. هو شخص:

■ عصبى المزاج ومتقلب الأحوال.

■ يطلب بنفسه ولنفسه معاملة خاصة.

■ يتلاعب بك حتى تشعر بأن المؤسسة ستغلق أبوابها لو لم يحضر للعمل وتقدم باستقالته.

■ مدلل كالأطفال ويستخدم الحيل مثلهم تمامًا.

■ ذكى وليس بكسول فلديه طاقة وحماس مرتفع.

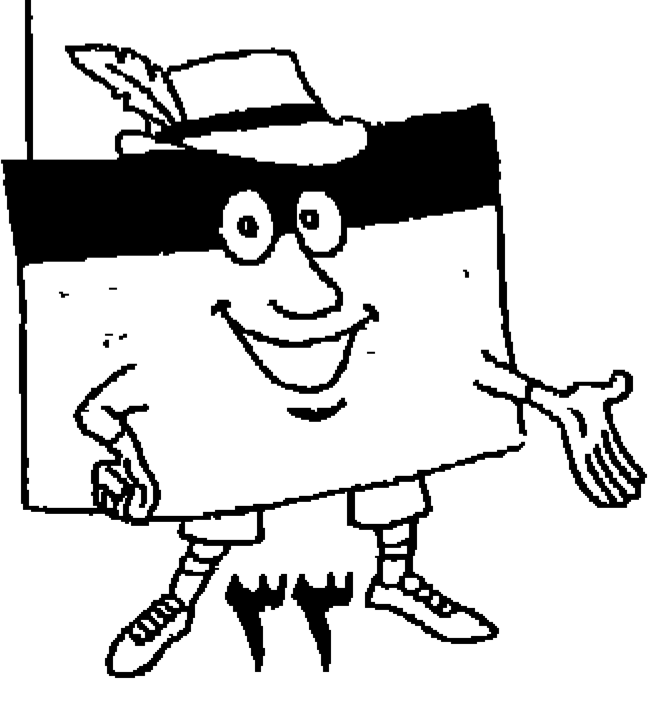
كيفية التعامل معه:

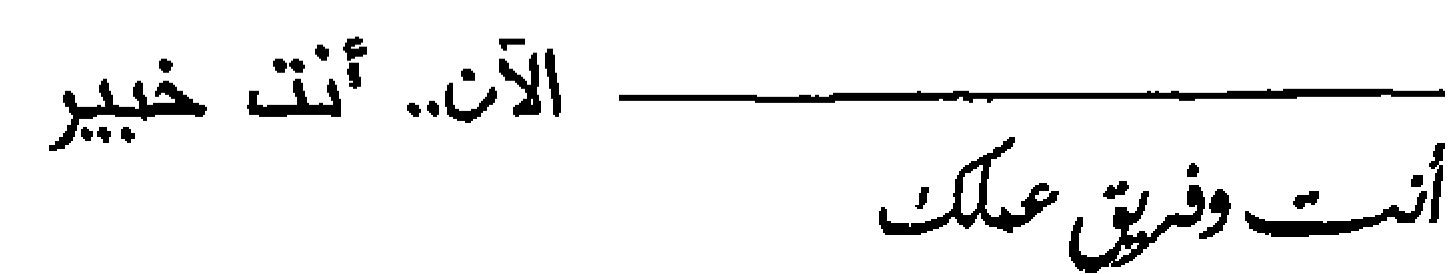
■ ليكن هدفك هنا هو توجيه هذا الطفل ليتحمل مسئولية عمله، فقد كبر ونضجت شخصيته.

■ كن هادئًا ولا تجعل تصرفاته تصيبك بالغضب أو الجنون.

■ إذا قدم لك إنذارًا بالتهديد أو التوقف عن العمل اطلب منه أن ينفذ ما سبق أن هدد به.

■ قف عن الخوف منه وخضوعك له.





■ حتى ولو كان هذا المرؤوس هو كل شيء في المؤسسة فالأفضل ألا يبقي فيها، والأفضل لك أن تغلق أبوابها لأنك فاشل أساءت إدارتها وأنت المسئول وليس هذا الطفل الكبير.

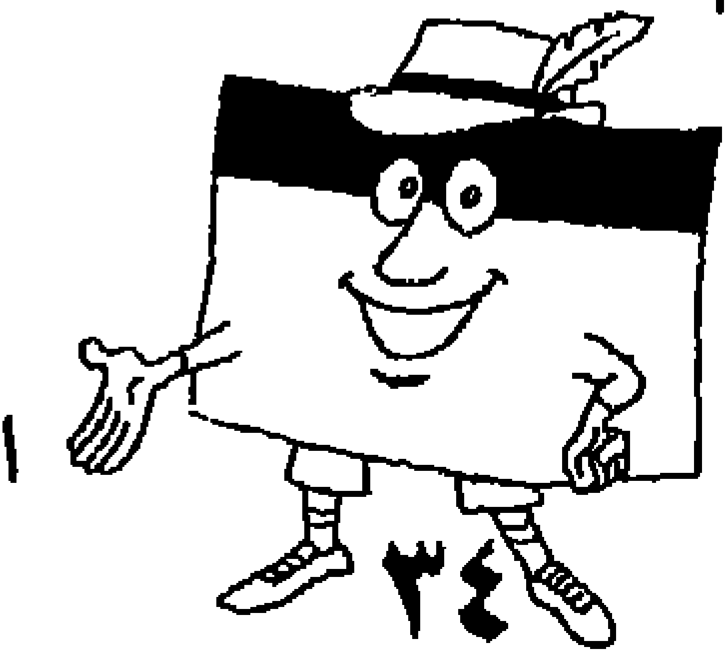
■ إذا نفذ تهديده وترك العمل فالحمد لله.

■ إذا لم ينفذ تهديده وتراجع فستجده يزمجر ويضرب الأرض بقدمه - مثل الأطفال تمامًا- ودائمًا ما تجده قاطب الوجه والحواجب وغضبان و..

دعه ولا تحرك ساكنًا فسوف يجئ لك ليطلب منك شيئًا خاصًا بالعمل أو أي شيء آخر، المهم يريد أن يعرف رد فعلك بعد تراجعه، افعل كما تفعل مع طفلك عندما ترغب في تأديبه.

■ أبلغه بمكانته الكبيرة عندك وبأنه جزء من فريق عمل متكامل والكل يعمل في منظومة واحدة، وأنك تحتاجه كما يحتاجك هو ، والمطلوب الاحترام والود والحزم وسماع الكلام، أقصد التعليمات.

■ ستجد إيماءة برأسه تدل على الموافقة، أبشر فقد نجحت وروضت طفلك البالغ.



المرؤوس الصبى:

.. هو شخص:

- مثله مثل الأطفال أو الصبيان يشتكى لأتفه الأسباب.
- يشعر دائمًا بالخوف.
- يحب المبالغة فيما يقدم من عمل.
- يلقى باللوم على الآخرين فى كل شىء.
- لايهتم إلا بنفسه فقط.
- من الممكن أن يشى بزملائه.
- يبكى وبحرقة على أى شىء.
- كل مشكلاته طفولية صبيانية وبسيطة مثل:

– زميل أخذ قلمى ويعطلنى عن العمل.

– لا توجد على مكتبي أدوات مكتبية ولا أعرف ماذا أفعل.

– لم أجد مقعدًا لأجلس عليه.

– لم تصلنى التقارير من فلان.

– أنا جوعان ولا أعرف أين آكل طعامى حتى أعود لعملى.

- يورطك فى أن تكون حكمًا بينه وبين الآخرين فى تصرفاته الطفولية والصبيانية.

كيفية التعامل معه :

■ ليكن هدفك هنا هو مساعدة هذا المرؤوس على التصرف بموضوعية وعقلانية، فقد كبر أو اشتد عوده على مثل التصرفات الصبيانية.

■ مبدئيًا لا تقبل أن تكون قاضيًا أو حكمًا فى تصرفاته الصغيرة مع الآخرين.

■ أوضح له أن عليه التركيز فى عمله الحقيقى وكيف أساء لنفسه وللآخرين بمثل هذه التصرفات.

■ لا تلمه ولا تتهمه بشىء وإلا فسيبكى مما فعلته معه.

■ إذا كانت شكواه غير مبالغ فيها قم بحل الموقف على الفور بينه وبين الآخرين.

■ كن دائمًا على صلة به وبالآخرين لتزرع فى نفسه الطمأنينة والثقة بالنفس والأمان، حتى يشعر بأنك تحميه من غدرات من حوله ويستند إليك عند الشدائد وليس الأمور البسيطة.

■ لا تترك مشكلاته البسيطة تتحول إلى عوائق للعمل ولا تتركها حتي تكبر ويستعصى عليك حلها، بل علمه كيف يجد الحلول البسيطة لمثل ما يواجهه.

■ أفهمه أنه عضو فى فريق عمل متكامل ولابد أن يتحمل سخافات الآخرين، وأن يحل مشكلاته معهم

بنفسه على أن يطلعك على نتائج حلوله كل فترة، وقدم له النصح والإرشاد إذا ما أخطأ، وامدح سلوكه إذا أجاد.

■ اصبر عليه حتى يكبر ويبلغ ويتخطى مرحلة الطفولة والصبية والمراهقة ليصبح شابًا ناضجًا.

الموسوس النكدى :

.. هو شخص :

■ يهوى التنكيد على نفسه فقط.

■ يري أنه سبب كل المشكلات ووراءه جميع الأخطاء.

■ يلقى باللوم على نفسه ويبالغ فى ذلك.

■ إذا تجنبته ولم تمدحه فى شىء مات من تعنيف نفسه.

■ لا يطيق أن يلومه أحد أو ينتقده شخص.

■ يريد طوال الوقت أن يسمع منك أنه يعمل جيدًا وأن تثنى عليه.

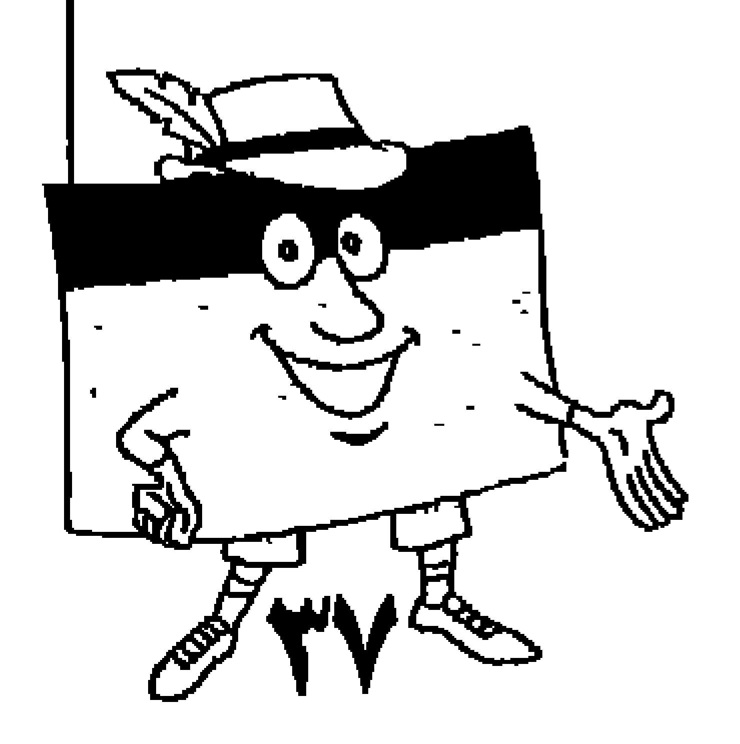
كيفية التعامل معه :

■ ليكن هدفك هنا هو إنقاذه من تعنيف نفسه والتنكيد عليها وأن يثق بما يقوم به من عمل.

■ انظر له من منظور أشمل لماذا يفعل هذا.

- هل يحتاج إلى الثقة بنفسه.

- هل يحتاج إلى الشعور بالأمان.



- لماذا يريد دائمًا الثناء على جهوده وباستمرار غريب وإلا فالويل لنفسه من نفسه.

■ كلفه بما يجيد من أعمال حتى يشعر بالثقة، أعطه الفرصة كاملة.

■ إذا لم يطلب منك أية مساعدة لا تتطوع بها حتى لا يشعر بالنقص وتحدث له انتكاسة من العلاج.

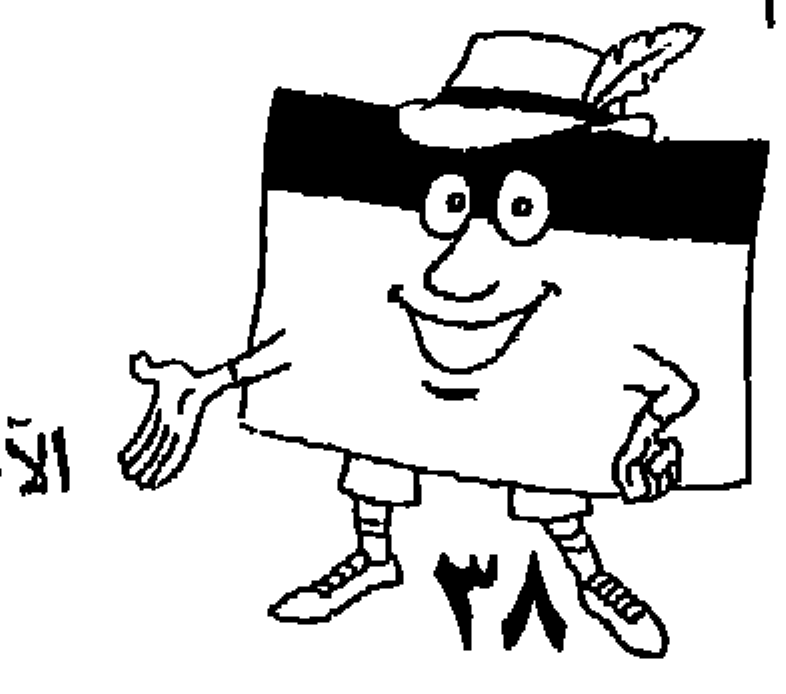
■ حدثه عن اهتماماته وتطلعاته وطموحاته، وأكد له حسن تفكيره- مادام هو كذلك ولا تتركه مع نفسه يحادثها وإلا قتلها عمدًا ونكدًا.

■ اطلب منه أن يطمئن لما يقوم به فأنت لن تخبره إلا بالجانب الخطأ فقط فى عمله، أما الجانب الصحيح فلن تمدحه عليه فهذا واجب يجب أن يؤديه.

■ إذا جاءك يشكو من نفسه قل له: ثق بنفسك وقدِّرها قدرها الحقيقى.

■ كن جادًا فى كلامك معه ولا تجعله يجرك بتعنيفه نفسه إلى زيادة مدحه والثناء عليه، فكثرة المدح ضارة بهذا الشخص فإن فعلت ذلك فلن يصل إلى درجة النضج أبدًا وسيظل يعتمد عليك باستمرار.

■ لا تمل من سلوكه أو تغضب منه، فقط كن موضوعيًا منطقيًا وهادئًا جدًا.



المرؤوس القلوق :

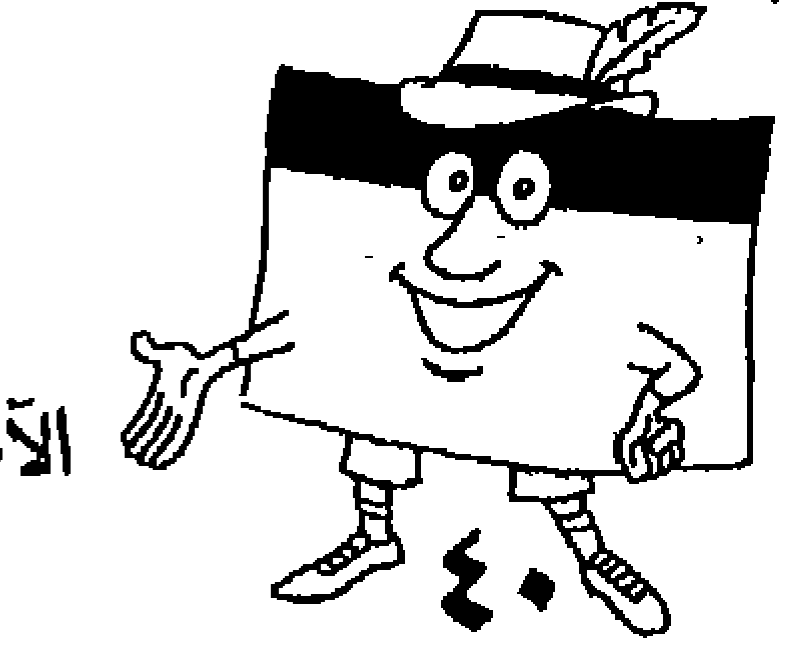
.. هو شخص :

- متوتر.
- مشغول الفكر.
- يعجز عن التفكير بسبب قلقه الزائد.
- يخشى أن يفصح عن نفسه.
- لا يتحدث عن مشكلاته ولا عما يواجهه.
- لا يخفى مشاعره الحقيقية.
- يتجنب رؤيتك ويهرب منك.
- لا يثق فيما يقدمه من عمل.
- يهتم جدًا بتقييمك له.
- يحتاج للمدح والثناء على عمله باستمرار وإلا فالقلق رائده فى الظلام.

كيفية التعامل معه :

- ليكن هدفك هنا هو إعادة الثقة المفقودة فى نفسه.
- هذا الرجل ينظر إلى أوامرك وتعليماتك كشىء مقدس، فإذا لم يكن بها ما يفيده كحركة انتقالات أو حوافز أو ترقيات فهذا يعنى أنك غير راض عنه فانظر إلى ما قدمته فى الفترة الأخيرة.

- هل قمت بالتعامل معه أخيرًا بلهجة شديدة وهل انشغلت عنه فاعتقد هو أنك تتجنبه.
- عد إليه وضمه إلى الأمان بالمدح والثناء الطيب والحقيقى عن أدائه فى العمل.
- اسأله عن أخباره بسؤال أوسؤالين على الأكثر، فالأسئلة الكثيرة تزيد من قلقه وينظر لها على أنه من مثيرى المشكلات.
- أوضح له أن الحوافز الأخيرة لم يحصل عليها لأنك وضعته فى كشوف الحوافز الأخرى الأعلى تميزًا والأكثر عائدًا وذلك لتميزه فى العمل.
- أعلمه برضاك عنه تمامًا فهو شخص جدير بالاحترام وفخر لكل العاملين بالمؤسسة وبرهن له على ذلك بمدحه أمام الآخرين.
- إذا كان من النوع القلوق الصامت اسأله سؤالاً مفتوحًا وانتظر حتى يجيب عليك فإن لم يجب كرر السؤال وأبلغه عن السر فى عدم الإجابة وهل هو خائف منك... وهكذا.
- هذا المرؤوس يحتاج إلى طبيعة خاصة فاصبر عليه فهو شخص جيد فقط مريض نفسيًا.



المرؤوس المتجهم :

.. هو شخص :

- لا يبدو عليه أى اعتراض.
- لا يفصح عما يدور فى ذهنه.
- يخاف من الكلام معك.
- يتظاهر بالرضا بينما وجهه ينطق بعكس ذلك.
- له بعض التصرفات العصبية مثل: التحديق من النافذة بتجهم، النظر في الأرض ناحية القدمين.
- مطيع لا يتذمر ولكن يظل سلبيًا فيما طلبت منه.
- يكتم مشاعره الحقيقية.
- قد يشعر بالخطر والقلق.

كيفية التعامل معه :

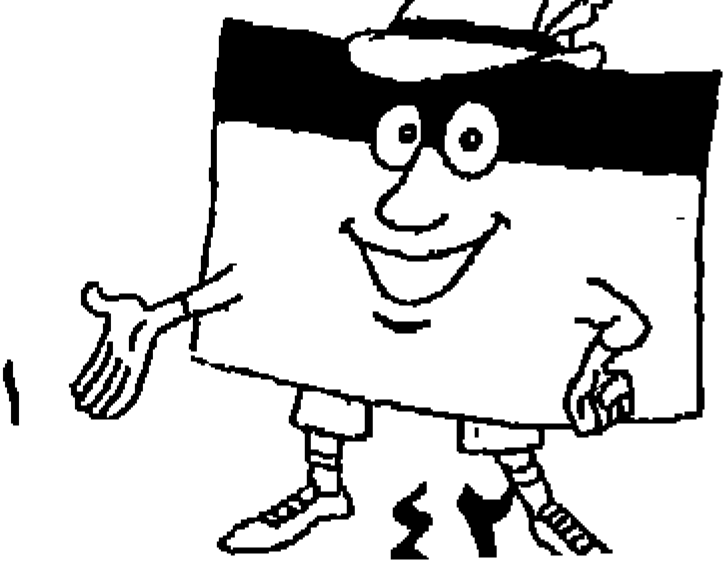
- ليكن هدفك هنا هو حث ذلك المتجهم على الكلام ليعبر عما يكنه داخليًا ولايكتم مشاعره ويحس بالأمان.
- إذا حدثت مشكلة وتجهم المتجهم ليكن اللقاء وفى مكتبك وبمفرده.
- أكد له أنك تنصت له وبكل اهتمام.
- إياك وأن تلوح له من بعيد أو من قريب باللوم أو العتاب على ما سببه من مشكلات.

- كن هادئًا بشوشًا ودودًا ولا تكن غاضبًا متجهمًا مثله.
- ادخل في الموضوع مباشرة وبدون مقدمات.
- إذا ظل على صمته اسأله الأسئلة المفتوحة لا التى تحتاج إلي إجابة بـ «نعم» أو «لا» ولا تجب عن الأسئلة نيابة عنه إذا ظل صامتًا، بل اصمت أنت حتى يجيب هو وكرر السؤال عليه مرة أخرى وثالثة حتى يتكلم.
- اصبر تمامًا عليه حتى يتكلم ولا تظهر عليك شعورًا بالتبرم أو الضيق.
- إذا بدأ فى الكلام وبدأ يشرح وجهة النظر اعرف الأسباب، فبنسبة كبيرة لن يكون طرفًا فى المشكلة وإنما خوفه من الكلام معك أو مع زملائه هو المشكلة فتحمل أمورًا ليس طرفًا فيها.
- إذا لم يتكلم دعه ينصرف وادعه مرة أخري فى وقت آخر وكرر المحاولة بدون يأس.
- المهم أن ييأس هو ويتكلم ولا تيأس أنت وتغضب عليه فيزداد تجهمه.

المرؤوس المنهار:

.. هو شخص:

- بدأ يهمل فى عمله ولا يهتم بأثر إهماله.
- كان من أفضل المرؤوسين (سابقًا).



- يتجاهل أية تعليمات.
- يعتقد أنه ينبغى عليك أن تغفر له وتسامحه على أخطائه وما سوف يخطىء فيه.
- يعتقد أن الجميع لا يهتم به ولا يقدرون أية جهود يقوم بها.
- ليس لديه شعور بالانتماء للعمل.

كيفية التعامل معه:

- ليكن هدفك هنا هو حفز الروح المعنوية المنهارة داخل هذا المرؤوس واستعادة نفسه إليه مرة أخرى.
- انظر لهذا الشخص هل انهياره بسبب أحوال شخصية خاصة به، اعرفها وقدم له النصيحة وليس حلولاً لمشكلاته، وكيف أن هذا سوف يؤثر على عمله، ولا داعى لذلك واصبر عليه حتى يستعيد ثقته بنفسه.
- إن كان انهيار هذا الشخص خاصًا بالعمل زد من اهتمامك به واظهر له ثقتك به واجعل ما بينكما من مشاعر دافئًا.
- قم بحل مشكلته فى العمل إن كان له الحق فيها وإن لم يكن وضحها له، واصبر عليه حتى يقتنع ويبدأ فى استعادة سلوكياته الجيدة مرة أخرى.
- أعطه التقدير الكافي حتى يشعر بالاهتمام والتقدير ويبدأ فى تبنى فكر الانتماء للعمل.

■ من السهل الهدم ومن الصعب البناء، فاصبر عليه حتى يستعيد ثقته بنفسه مرة أخرى. وسينجح فهو شخص ذو طبيعة جيدة ومحب لعمله وسبب انهياره- إن كان سببًا فى العمل - أنه لم يلق التقدير والعناية الكافيين له.

■ أحط من حوله علمًا بأن يهتموا به لا أن يعطفوا عليه.

المرؤوس العنيد :

.. هو شخص :

■ يتشبث برأيه.

■ يبنى رأيه على دراسات غالبًا ما تكون غير وافية.

■ يتجاهل المنطق.

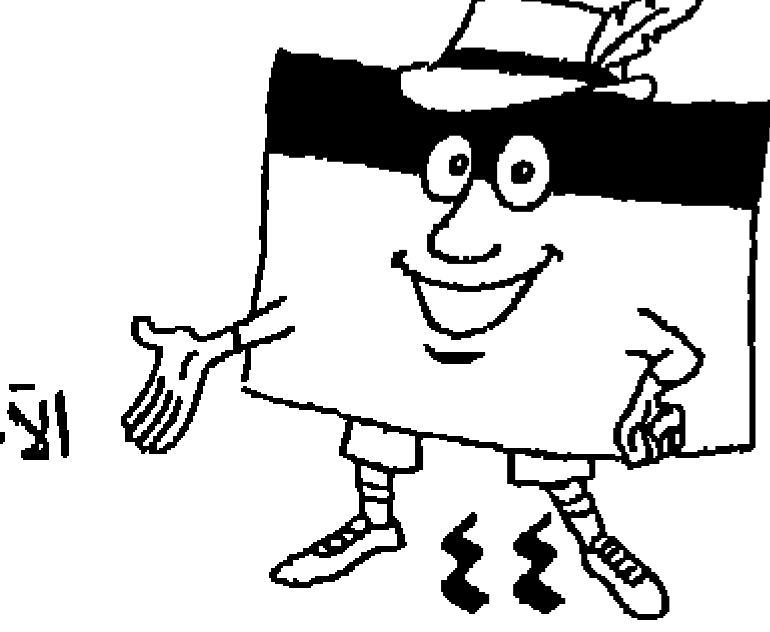
■ سريع فى قراراته، سريع فى تنفيذها بدون تحضير كاف للعمل.

■ إذا نجح فى أداء العمل هلل فرحًا وأعلن وأذاع النجاح للغير فيما فعل، وإذا فشل (وغالبًا مايفشل) لا يعترف بما أخطأ فيه.

■ متحمس جدًا ومتفائل على طول الخط.

كيفية التعامل معه :

■ ليكن هدفك هنا هو مساعدة هذا المرؤوس على إجراء المزيد من الدراسة قبل التشبث برأيه.



- إذا جاءك يعرض وجهة نظره - وبحماس منقطع النظير كعادته- كن قويًا حازمًا، ولا تتردد أو تخضع لحماسه وتفاؤله، حدد المشكلة وكيفية الوصول للحصول بالطرق المنطقية الموضوعية.
- وجه الأسئلة الكافية حتى تتضح لك معالم الصورة بالكامل.
- كن هادئًا- ولا تعطه شعورًا بأنك بارد- فقط أوصل له رسالة بأن الأمور لا تأخذ سريعًا، وأن التأنى فى اتخاذ القرار يدعم فكرته حتى تنفذ بسهولة أكثر.
- اسأله عن النتائج وكيفية تحقيقها والربط بينها وبين النتائج العامة للمؤسسة.
- تحدث معه عن الأزمات المتوقعة وكيفية حدوثها والحلول الخاصة بها.
- ماذا لو تم أسوأ شىء أو السيناريو السيئ لما تفعل.
- إذا تراجع عن فكرته المتحمس لها- وكانت فكرة جيدة- أعلمه أن الفكرة جديدة ولكن علينا التفكير وليس التراجع، إذا لم تكن الفكرة تستحق وتراجع عنها، فاحذر أن يصاب منك بالإحباط، المهم أن يقتنع ويدرك أنه فى مأمن طالما يعمل معك فأنت تخاف عليه.

■ أكد له الثقة فيه وتفهمك لحماسه الكبير، واطلب منه أن يناقش فى كل فكرة ماهيتها وكيف تنفذ ومتى ولماذا؟... حتى يُلم بكل جوانبها.

المرؤوس الرافض لأى لوم أو عتاب :

.. هو شخص :

■ ذو شخصية قوية وصارمة.

■ يشعر بالتوتر إذا قدمت له لومًا أو تقصيرًا لعمل ما أو إحراجا.

■ يطيع الأوامر.

■ ليس لديه استثناءات.

■ يصيب من حوله بالعصبية.

■ لا يترك المؤسسة حتى ينتهى من عمله.

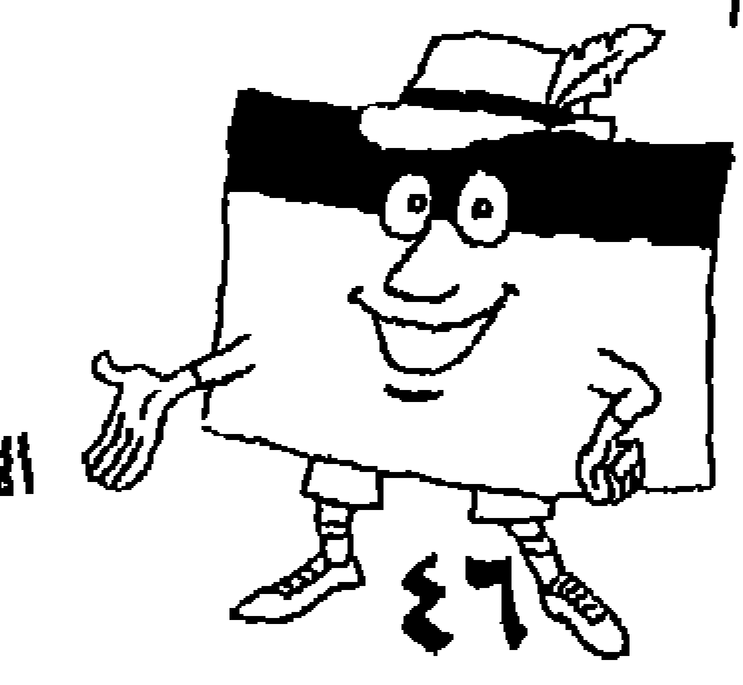
■ لا يضيع الوقت.

■ ملتزم بما تفرضه عليه من عمل.

■ يجيد أداء عمله بنشاط وذكاء غير عادى.

كيفية التعامل معه :

■ ليكن هدفك هنا هو الوصول إلى كيميا هذا المرؤوس حتى يهدأ قليلاً فى العمل، ويظل على عهده بالتزامه فى أداء هذا العمل.



■ حـدد مع نفـسك لماذا يفـعل هذا الرجل مـايفـعل، ولماذا يتـصـرف بعنف مع زمـلائـه إذا تأخـر أحدهـم عن تسليـمـه الجـزء الخـاص به من عـمله حـتى ينتـهي منه هو الآخـر ويسلمه لغيره أو لك فى موعده.

■ هل توجـه له النقـد الحد أو اللوم أو التقـريع إذا تـأخـر فى تسليم العمل فى موعده المتفق عليه.

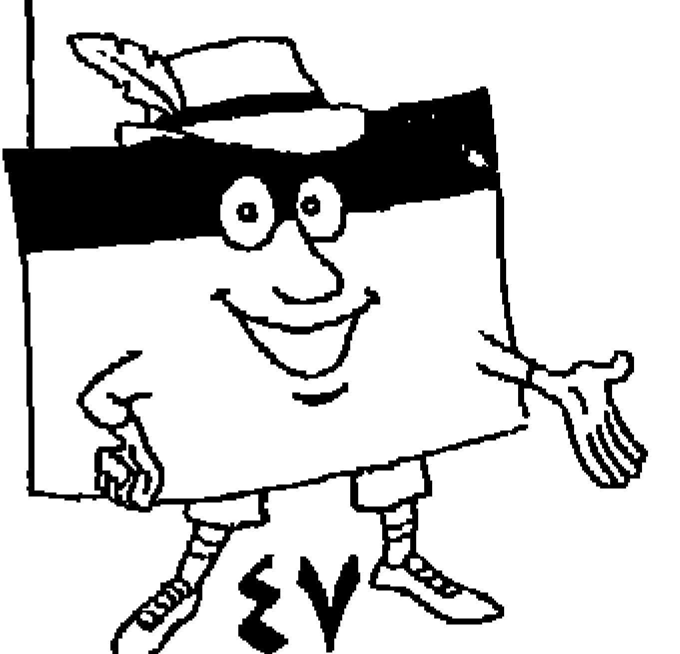
■ هل تستمع إليه إذا جاءك يخبرك بأنه لم يتسلم عمله فى موعده من زميله فلان.

■ هل تقـول له إن عليـه أن يتصـرف مع زمـلائـه، المهم هو أن تتسلم عملك أنت فى موعده المتفق عليه.

■ هل العـلاقـات والإجـراءات المتـشـابكة بين الجـميـع (هو وزمـلائه) واضحة ويلتزم بها الجميع مما سبق وغيره، غالبًا مـا سوف تجـد الأسـبـاب المحـيطة بالعمـل هى السـبب فى جـعل هذا المـرؤوس رافـضًـا لأى لوم أو عـتـاب فـهـو ليس المسئول عما يحدث.

■ هذا المرؤوس لايجب عليك التفـريط فيه فهو رجل يتحمل المسئوليـة الملقاة عليه حتى إن كان عصبى ويلتزم بما تقول حرفيًا فله علاج عن طريق:

- نزع الروتين من القواعد والإجراءات المتبعة فى العمل.



- إضفاء روح المرح والدعابة فى جو المؤسسة وذلك بعفوية وتلقائية ولكن:

❖ لا تسخر منه أو من الآخرين.

❖ لا تسخر من نفسك دومًا.

❖ إياك والدعابة الشخصية.

❖ لا تتماد فى الدعابة.

المرؤوس المعارض :

.. هو شخص :

- معارض على طول الخط.
- يرفض القيام بأى شىء لمعارضته له أولاً أو يؤجل تنفيذه.
- إذا قام بتنفيذ ما طلبته منه يكون ذلك بعد أن يصيبك بأزمة قلبية أو أدنى شىء ارتفاع فى ضغط الدم.
- يقوم بعمل ما يمليه عليه مزاجه حتى ولو أدى ذلك للعديد من المشكلات.
- مجادل ويدعى أن أسلوب عمله هو أفضل أسلوب.
- يرى أن كل الأوامر الصادرة له أوامر غبية.

كيفية التعامل معه :

- ليكن هدفك هنا هو منع الاعتراض من المرؤوسين ولكن مرحبًا بالنقاش لإثراء العمل وفعاليته.



■ اعلم أن صورة العمل بالكامل لديك أنت وحدك وهى موزعة على المرؤوسين كل بحسب الجزء الذى يخصه، وبالتالى فمن المحتمل بل من الأكيد أن يبدى البعض اعتراضه نظرًا لعدم وضوح الصورة بالكامل له فالتمس العذر مبدئيًا لمن يعترض مؤقتًا.

■ صارح المرؤوسين بالصورة كاملة، وضح لهم أهمية تنفيذ ما تطلب منهم.

■ كن مباشرًا فى حديثك فلا داعى للمقدمات ولا داعى للاختصار المخل بالأمر.

■ استمع بعناية لكل وجهات النظر وإن وجدت إصرارًا على وجهة نظر ما، ناقش صاحبها بهدوء وثقة حتى يتخلى عنها، فإن ظل على معارضته اطلب منه أن يوضح لك سبب هذا الإصرار.

واطلب منه أن ينفذ ما طلبته منه فإن أصر على معارضته فاطلب أن يشرح سبب عدم تنفيذ أو إطاعة أوامرك.

■ إن شرح لك أسباب عدم طاعته لك أسأله عن النتائج التى يتوقعها لمثل تصرفاته تلك وما هى خطته فى التعامل مع المواقف.

■ إن كانت وجهة نظره مفيدة فى العمل فلا بأس أن تأخذ بها وإن كانت غير ذلك أبلغه أنه يتحمل كل

النتائج المتوقعة لفشله فى تنفيذ ما تريد ومنها أنه من الممكن أن يفقد وظيفته.

■ قد يصمد على معارضته وهو يعلم أنه مخطىء فاترك له الباب مفتوحًا حتى يتخلى عن معارضته، بشرط أن ينفذ ما يطلب منه دون جدال، فقط يناقش ليصل الجميع لما فيه الصالح العام.

المرؤوس المحرض:

.. هو شخص:

■ يصنع المشكلات.

■ مثير للغير ويحرض على التخريب (قولاً أو فعلاً).

■ يُشعل الحرائق بين كل العاملين.

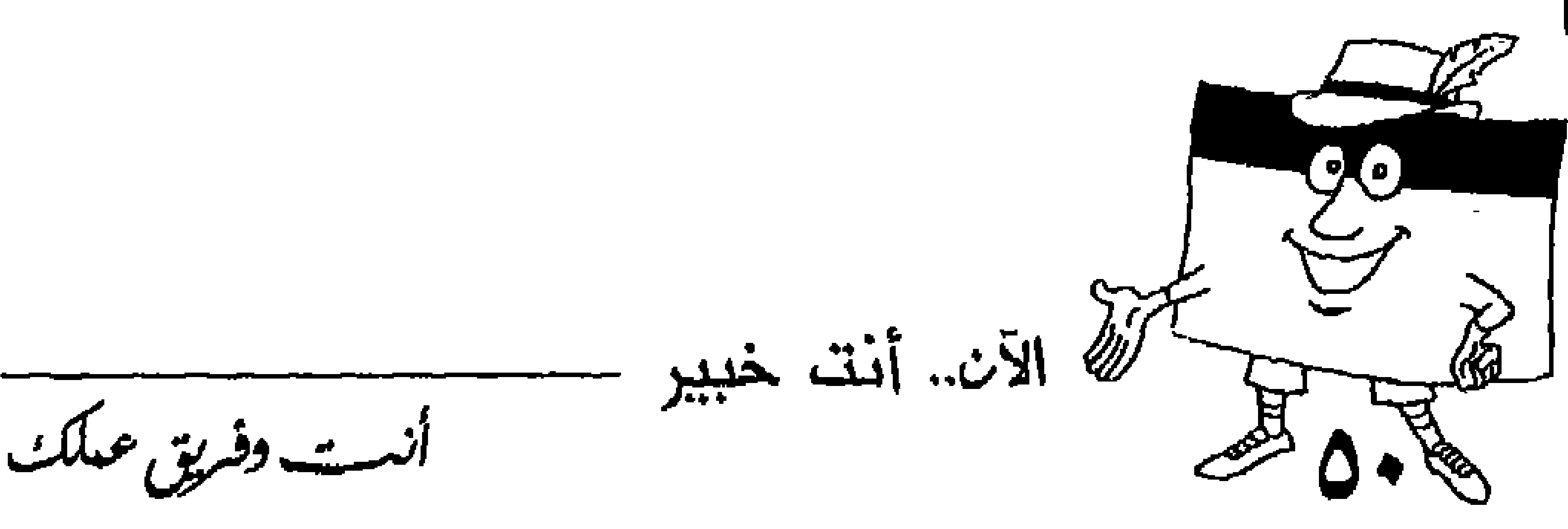
■ قد يكون لديه دافع للانتقام منك فيقوم بالتحريض عليك.

■ قد يكون لديه مشكلات شخصية تدفعه نحو التحريض على الغير فى العمل.

■ يتمتع بذكاء شديد أكثر من زملائه.

كيفية التعامل معه:

■ ليكن هدفك هنا هو تغيير فكر هذا المحرض من الهدم إلى البناء لتستفيد منه ومن جهوده فى العمل.



■ اعرف لماذا يقوم هذا المرؤوس بأفعاله تلك:

- فإن كانت لأسباب شخصية اعرفها وعالجها، فإن لم ينصلح حاله أنذره بالاستغناء عن خدمته بالعمل وبصورة نهائية لا رجعة فيها، وهذا حق أصيل لك.

- وإن كانت لأسباب تتعلق بالعمل: ما هى هذه الأسباب وعالجها بالإضافة إلى ما يلى:

❖ خفض حجم الضرر الذى وقع وعرف به هذا المرؤوس لتخفف عنه حد العداء والانتقام لديه.

❖ إن كان قد فهم شيئًا خطأ دفعه لما يقوم به من تحريض أوضحه له وبين أسبابك وبصدق.

❖ أظهر ثقتك به وأكد لك ذلك ووفر العدل فى التعامل مع الجميع وبسواسية.

❖ لا تقيد السلوك بالروتين المحبط فيتفنن فى الكيد لك ولروتينك المعقد ويعطل العمل.

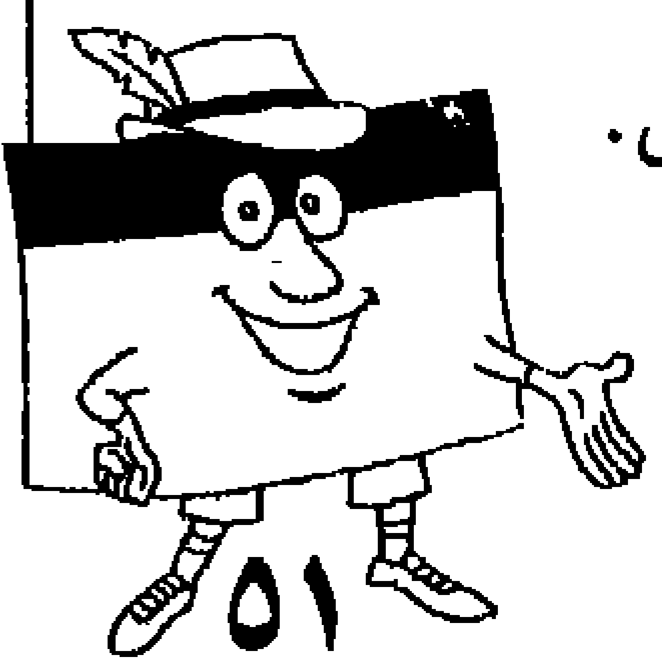
❖ اربط عمله بالنتائج المرغوب تحقيقها، واتفق معه عليها، ولا تجعله يشعر أنك تضعه فى مأزق، أو يشعر أنك تنصب له فخًا، فقط تحقيق النتائج.

المرؤوس المضلل:

.. هو شخص:

■ مخادع مزيف مضلل.

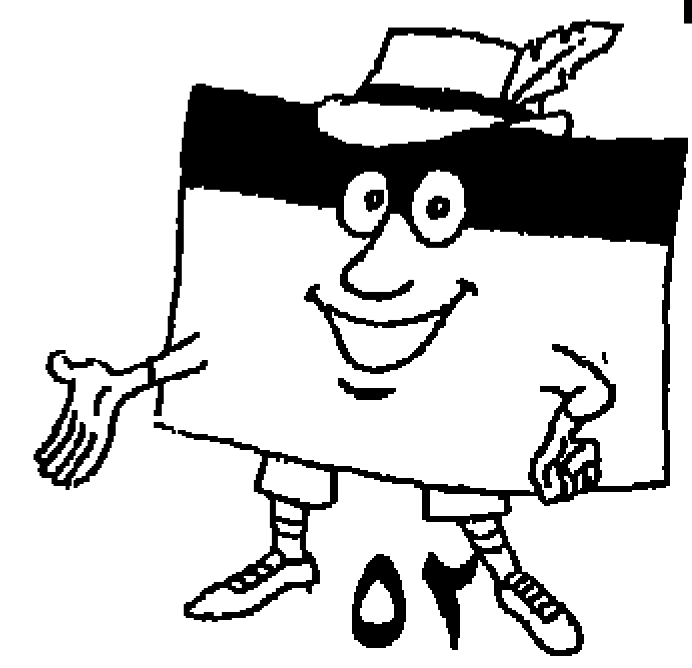
■ يعمل على إخفاء الحقيقة وكذاب وغشاش.



- قد يخشى من القيام بالعمل ويعمل على تأجيله.
- تعتقد أنه كسلان ولا يقدر على تحمل المسئولية.
- يعطيك البيانات والمعلومات ويؤكد على دقتها وهى عكس ذلك.
- لديه أسباب لقيامه بالتضليل.

كيفية التعامل معه:

- ليكن هدفك هنا هو منع أن يقوم هذا الشخص بتضليلك وخداعك.
- تأكد من كل شيء يعطيه لك هذا المرؤوس مثل: بيانات، معلومات، آراء، عرض خبرات،...
- فى حالة إلزامه بعمل ما وضح له العمل وبالتفصيل ودوره هو فى هذا العمل، واجعله يكرر هو المطلوب منه وبكامل الخطوات تفصيليًا، حتى لايكون أمامه حجة أو سبب للكذب والخروج من الموقف وعدم أداء العمل.
- اطلب منه كل فترة تقريرًا عن حجم ما قام به من عمل وتأكد من أداء كل ما كتبه فى التقرير، ولا تدعه يلاحظ أنك تشك فيه وإنما تتابع عمله مثله مثل الباقين من زملائه.



- إذا طلب منك فرصة لتحسين أداء ما قام به مسبقًا من عمل أعطه هذه الفرصة فهو يرى أنه قام بأداء العمل على عجل حين طلبته منه وهكذا حتي يتقن أداء العمل فى مواعيده وبدون كسل أو خداع.
- كن مساعدًا له على أداء عمله صحيحًا وذكره دومًا بالتبعات الملقاة على عاتقه هو كفرد مسئول.
- لا تقم بتهديده وإلا فسيضطر إلى إخفاء الحقيقة- وهو يتقن هذا- ولن تكتشف أنت هذا الأمر إلا بعد فوات الأوان.
- أقنعه أنك تقبل أن يخطىء وتتحمل مسئولية فعله (خطأ فى أداء العمل) ولكن لا تقبل أن يخدعك.

المرؤوس المستبد :

.. هو شخص :

- إذا تمتع بالسلطة يدفع من معه بالقوة والعنف والعقاب الصارم.
- يتسم بالسخرية اللاذعة والهدامة تجاه الغير.
- يتدخل فى عمل الآخرين ويتعدى حدوده.
- يرفض أن يعمل ضمن مجموعة كفرد منهم، وإنما يحب أن يكون الرئيس عليهم فهو محب للرئاسة.
- ناقد حاد جدًا وعدائى.

■ فى أحيان كثيرة أداؤه جيد بصورة لافتة للنظر.

■ يمقت الأغبياء من زملائه ويعلن ذلك صراحة، ويكره صاحب الأداء البطىء وينقده بأسلوب لاذع.

■ يدرك داخله أنه أفضل من الجميع وذلك راجع لحسن أدائه فى عمله وإنتاجيته العالية.

■ كفء ونشيط ويتعلم بسرعة شديدة وحماس.

كيفية التعامل معه :

■ ليكن هدفك هنا تدريب هذا المرؤوس على حسن التعامل مع زملائه والاستفادة بجهود الجميع لصالح العمل.

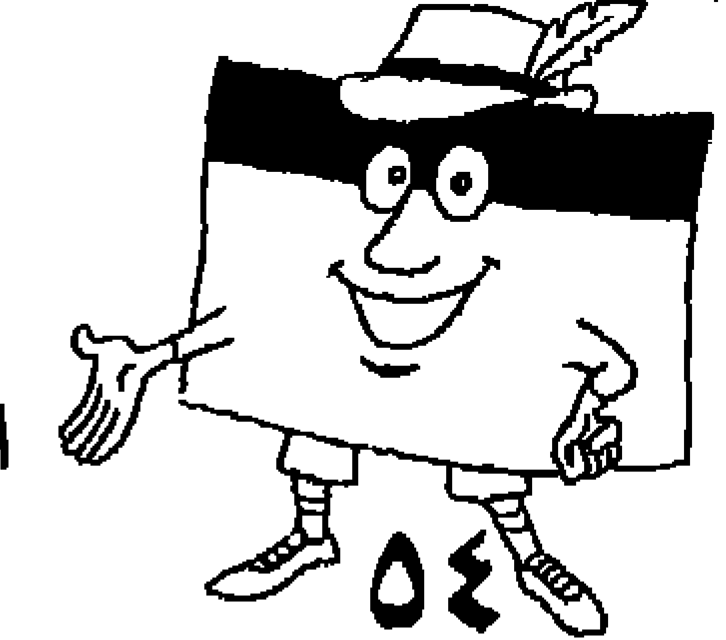
■ اعط هذا المستبد ما يستحقه من تقدير أمام الآخرين طالما أنه أجاد فى عمله.

■ إياك وأن توجه له النقد علانية إذا ما أخطأ فسوف ينفجر بركان من الغضب ولن تحتمل الحمم الخارجة منه.

■ إذا كان صاحب طموح أعطه كل الفرص لذلك فطموحه مفيد لك وليس عبئًا عليك ولا ضارًا بك.

■ اعطه الأعمال ذات القدرات العالية والأفكار الجديدة.

■ علمه كيف يستفيد من تعامله مع الآخرين فى تحسين أدائه أكثر من ذلك، وأن لكل فرد حقوقًا وواجبات حتى ولو كان على نفس الدرجة من الوظيفة أو أقل بكثير، دربه على ذلك.



■ علمه كيف يعتذر للغير وبأدب إذا ما أخطأ.

■ شجع زملاءه على التعاون معه والالتفاف حوله حتى يعتاد السلوك الجديد الذى ترغبونه فيه.

■ استفد من ذكائه فى أن يتعلم ويتدرب بسرعة ومن حماسه فى أداء العمل بكفاءة عالية ومن نشاطه وطموحه فى حسن التعامل مع الآخرين.

■ لا تنس أبدًا ألا تنتقده أمام الآخرين، فقط أنت وهو والسكون التام عندما تنتقد تصرفًا أو عملاً ما.

المرؤوس المتآمر:

..هو شخص:

■ يملك حس رجال الحرب والعصابات الماهرين.

■ ذكى جدًا وبارع فى التآمر عليك.

■ يرغب فى قلب نظام سير العمل.

■ له تأثير على الآخرين ويخضعون لما يطلبه منهم.

كيفية التعامل معه:

■ وليكن هدفك هنا ضم هذا المتآمر لصفك والاستفادة من جهوده لصالح العمل.

■ اعمل على كسب هذا المرؤوس لصفك عن طريق:

- اطلب تعاونه معك وحدد له ما تريد وبوضوح شديد وبخطوات محددة.

- امدحه عندما يقوم بعمله كما ينبغى وأظهر له تأييدك فيما عمل حتى يشعر بالأمان التام من جانبك.

- كن دائمًا على اتصال جيد به وزد ثقته بك وبنفسه.

- إذا كان يحتاج إلى تدريب قم بتدريبه، وامنحه ما يستحق من الحوافز والمكافآت.

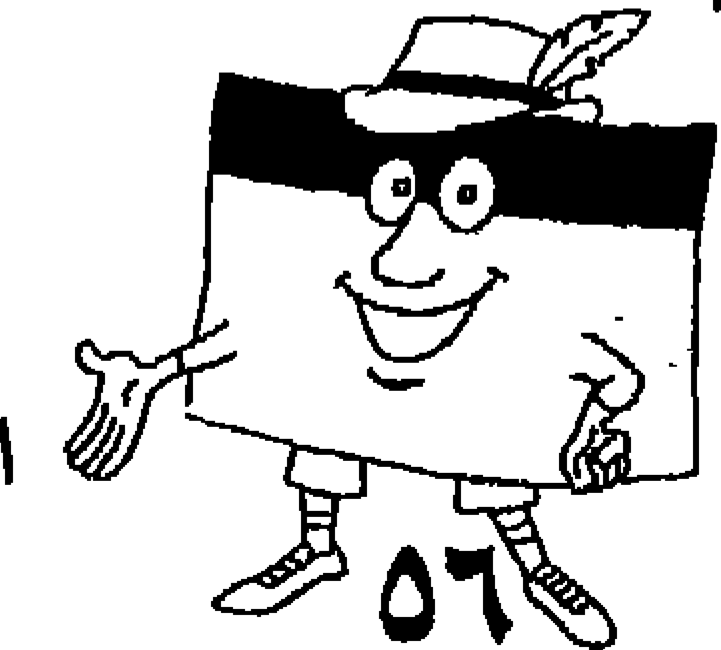
- إن لم يكن هذا الرجل رجلك انقلب عليك وأصبح هو زعيمًا وقائدا لعصابة لن تفلت من براثنها.

- إذا كان له اتباع ومؤيدون فكك جهودهم دون أن يشعروا، زد من الأعباء والمجهودات عليه وعليهم، وليكن ذلك ببراعة ودون أن يشعروا بتآمرك أنت عليهم، فتت تجمعاتهم وضع كل فرد فى مكان عمل مختلف عن الآخرين، اجتهد أن يعودوا لمنازلهم متعبين لا يقدرون حتى على الاتصال التليفونى فيما بينهم.

- لا تقهر هذا المرؤوس بل استثمر جهوده ما استطعت.

- لا تتبع هنا طريقة «خير وسيلة للدفاع هى الهجوم» ولكن اتبع طريقة وشعار «التآمر لمن يتآمر علينا» فتت الجمع واقض على الشمل واستفد من كل شخص ولا تحقد على أحد منهم.

■ كن مرنًا على الدوام ولا تنم فى التعامل معه، فلا وقت للنوم فى المعارك ومرؤوسك هذا رجل حرب يجيد عمله



ويتقن فن التآمر فإياك أن تنام فيفلت الزمام منك وتضطر إلى الدفاع عن موقعك.

المرؤوس المنتقم :

.. هو شخص :

■ ينظر لك نظرة تفيد بالانتقام.

■ يخطئ فى أحيان كثيرة فهم تصرفاتك.

■ يشعر بخيبة أمله فيك.

■ يكن الضغينة والعداء لك.

■ لا تشعر متى ولا كيف ولا من أين تجئ ضربته للتعبير عما فعلته به.

■ كتوم، عنيد.

■ يشعر إذا رآك مرتبكًا فى عملك بلذة الانتصار وليس التشفى.

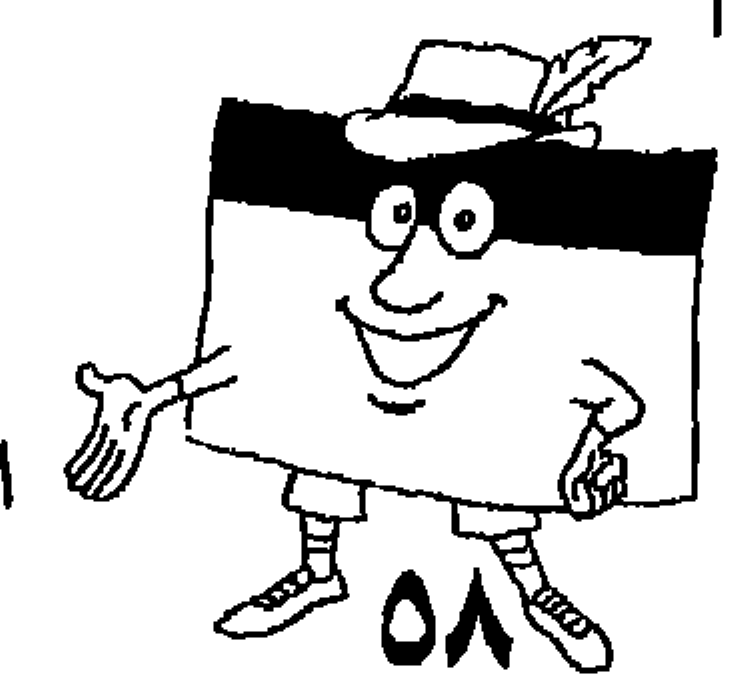
■ لا يتلون كالحرباء بل صريح إذا ما تكلم.

■ لديه مواقف وشهامة أولاد البلد وسلوكياتهم الرجولية.

كيفية التعامل معه :

■ ليكن هدفك هنا هو منع هذا المرؤوس من الانتقام والثأر منك.

- اسـألـه عـمـا يدور فى ذهنه واجـتـهـد واضـغـط عليـه فلن يكذبك الحديث فى معرفة عما يدور فى ذهنه، ولكن سوف يمتنع عن الكلام فى هذا الأمر.
- أوضح له وبأمـانة عن أسـبـاب تصـرفـاتك فى هـذا الأمـر الذي يكن لك العداء بسببه.
- ستعـرف من نـظرات عينيـه إن كان لايزال يرغب فى الثأر منك أم لا، فهو ليس بمخادع.
- إن اسـتطعـت أن تصل إلـى عـقله ووجـدانه وإحـسـاسـه فستملك هذا الرجل بلا منازع لك.
- قـدم له من فـتـرة لأخـرى اعـتـرافك بالفـضل لما يؤديه من عمل حقيقى وشجعه على التعاون المشترك بين كل العاملين ومزايا هذا التعاون.
- إن لم تستطع أن تصل لهذا المرؤوس وتحل مشكلاته معك، وبدأ فـى الانتـقـام منك، فلن تسـتطيع أن تتـخـيل حـجم انتقامه حتى وإن قمت بفصله من العمل فـالثـأر من داخله يناديه، وسـوف تجده في كل مـكان تذهب إليـه فـأنت هدفه منذ هذه اللحظة وعليه أن يقلقك من نومك على الدوام.
- لا تتـهـاون فى التـعـامل بمنـع الانتقـام والثأر منك وإلا فـلا تلومن إلا نفسك.



المرؤوس القناص :



.. هو شخص :

■ يهاجم من وراء ساتر.

■ يطعنك وهو يبتسم.

■ غالبًا ما يتكلم وهو فى مأمن محاطًا بمجموعة من العاملين ويوجه طعنته وكأنها نكتة لطيفة ولكنها تحوى الرسالة أو الطلقة التى أطلقها من سلاحه وعليك أن تفهمها أنت وتستوعبها.

■ فى الأصل، ظريف وخفيف الدم.

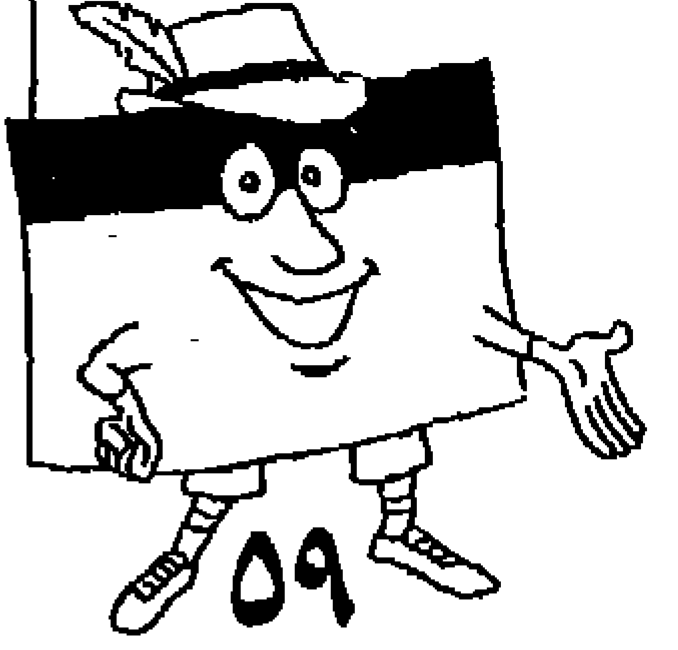
■ هدفه أن يفهم من حولك ما يقصده هو وبالتالى يبدأ الجميع فى مزيد من الأسئلة حول الموضوع ومدى ضعفه وتهديداته.

■ قد يسبب لك حرجًا وتشعر بانتقاص فى قيادتك لباقى المجموعة.

كيفية التعامل معه :

■ ليكن هدفك هنا هو منع هذا الرجل من طعنك أمام الآخرين وعدم تسببه فى إحراجك.

■ لماذا يفعل هذا المرؤوس فعله هذا، لأن هذه هى طبيعته أم لأن هناك سببًا ما؟



■ إن كانت هذه هى طبيعته وشخصيته مع الجميع تقبل منه أول مرة وابتسم لما فعله، ولكن خذه جانبًا وأفهمه أنك لا تحب مثل هذه الأمور وعليه ألا يفعلها مرة أخرى.

فإن فعلها كن حازمًا وبهدوء وذكره بما ذكرته سابقًا له وبأنه هكذا قد وضع نفسه موضعًا سيئًا، فإن فعلها ثالثة فلك حرية الاختيار فى كيفية معاقبته فابدأ بالهجوم عليه وبلا هوادة ولا تعره اهتمامًا لما سوف يقول بأنك تخشاه ولذا تهاجمه، فإن استمر فلا مكان له تحت إدارتك فسوف يقلل من شأنك.

■ إن كان هذا المرؤوس يفعل ما يفعل لأن هناك سببًا ما وكانت أول مرة له خذه جانبًا وبهدوء أوضح أنك ستكون سعيدًا لو كان نقده صراحة وعلانية وبمناقشة جادة وليس كما فعل.

فإن فعلها ثانية وكان لديه السبب اهجم عليه ولتكن محترفًا فى هجومك وابتسم له واطلب منه تحديدًا لما يدعى أو يقول، وابدأ فى إلقاء الأسئلة المحرجة له حتى ينتقص مركزه وسط الحاضرين ويتعرض للحرج، فإن أصابه الغضب وبدأ فى الترفزة فقد وصلت لهدفك. وهكذا حتى يقلع عما يفعل.

■ عليك أن تقوم بترويض هذا المرؤوس إن ظل ضمن زمرة رجالك وإلا انتقص قدرك وضاع مركزك وفقدت هيبتك، وأصبحت مادة وموضوعًا للسخرية بين مرؤوسيك كافة.

المرؤوس المتهور:

.. هو شخص:

- دائمًا يسبب مشكلات وخلافات مع زملائه.
- شرس فى المشاجرات.
- سريع الغضب والنرفزة.
- يخشى المواجهة، فإذا اقتربت منه لتحاوره (باعتبارك رئيسه يختلق الأعذار ليهرب منك حتي وهو فى قمة غضبه فتصاب منه بالإحباط لعجزك عن حل المشكلات).
- لا يثق بالآخرين.
- فى أحيان كثيرة يكون ممتازًا فى عمله.
- فى أحيان قليلة قد يكون فوضويًا.
- دائمًا ما يهدد وينذر.

كيفية التعامل معه:

- ليكن هدفك هنا هو حل مشكلة هذا المرؤوس بتشجيعه على الكلام وبحرية وذلك بمعرفة لماذا يتهور ويغضب ويفجر النزاعات فى العمل.
- انظر إلى نفسك هل أنت تعدل بين جميع رجالك المرؤوسين، ليس بالكلام «نعم، أعدل بينهم» لا، ولكن بالفعل: اسأل نفسك:

- هل تطبق مبدأ الثواب والعقاب على الكل أم تكيل بمكيالين.

- هل الحوافز والترقيات على الكل، أم لها ناس وناس.

- هل المعاملة وحسن الخلق اللين فى التعامل على الكل أم حسب احتياجك وحالتك النفسية مع المرؤوسين.

■ خد مرؤوسك جانبًا- عندما يهدأ- وابدأ معه حوارًا مفتوحًا، ناقش معه لماذا هو غاضب وحانق على أمر ما، فإذا قال لك: لا شىء- ليهرب منك- اقترب منه أكثر فى الحديث بأن الكل هنا أخوة لك وأنك تحتاج إليهم و... حتى يتكلم عما يغضبه، وعند ذلك استمع له بعناية واعرف هل لغضبه عذر أم لا، وقم بحل المشكلة إن كانت من جانبك أو من جانب أحد زملائه المرؤوسين، هذا إن كان له عذر، ورد له اعتباره أمام الآخرين مادام غير مخطئ.

وإن لم يكن له عذر فأقنعة بذلك فإن وافقك وبهدوء أبلغه أن الأمر هكذا لا يمكن أن يستمر فكيف يكون حال العمل والعاملين فى ظل هذا النزاع والتهور المتواصل.

■ إن كانت المشكلة شخصية امتنع عن الدخول فيها، أو إبداء أية حلول، فقط قدم النصيحة بأن الكل فريق عمل واحد عليه التكامل والوحدة فى العمل أما المشكلات الشخصية فلا مكان لها هنا، وكن حازمًا لبقًا فى هذا.

- إن أصر على تهوره- بدون عذر- كن حازمًا شديد اللهجة بأن صالح العمل هو الفيصل وأن الغضب والتهور لا مكان لهما هنا، أى استعدادك للتخلى عن خدماته إن ظل هكذا ولكن ضع خط رجعة لك لأنه شخص متهور فقد يتقدم باستقالته على الفور وقد يلقيها فى وجهك واحفظ ماء وجهه إذا أراد الرجوع فى طلبه.
- اللين هو أساس التعامل مع هذا الرجل فليكن خلقك لينًا معه فالعمل بالطبع يحتاجه.

المرؤوس مدمن العمل:

.. هو شخص:

- يتقن أداء عمله جدًا.
- يبتكر الجديد باستمرار فى العمل.
- يظل يعمل حتى ساعة متأخرة وكل يوم.
- ينسى أن له أمورًا أخرى مثل: (منزل، عائلة ، ارتباطات خاصة، ..)
- يسبب مشكلات لزملائه فقد يقوم بأداء أعمالهم، أو يكون قريبًا منك فهو الذى يستميت فى أداء العمل وهم يغادرون مكاتبهم فى مواعيدهم،وربما يربط هذا الشخص زميلاً له حتى ينتهى من عمله الممكن تأجيله للغد فى المواعيد الرسمية.

■ يعمل مثل الجياد وعقارب الساعة لا يتوقف أبدًا عن العمل.

■ يُشعر من حوله - بسلوكه وليس قولا منه- أنهم عديمو الأهمية أو الفائدة.

■ دائمًا يتطوع لأداء كل الأعمال.

■ يستمتع بمعاناته فى العمل وإجهاده ويفرح حين يجد الآخرون عاجزين عن الوصول لما هو فيه.

■ ذو طاقة متجددة ويتفجر حماسًا باستمرار.

كيفية التعامل معه :

■ ليكن هدفك هنا هو تخليص هذا المدمن من إدمانه حتى إن كان فى إدمانه مصلحة لك، وهى أداء الأعمال فى أوقات قليلة عن ذى قبل.

■ ليكن فى مخيلتك أن هذا الشخص سبب لك مشكلات جمة فسوف يتفرق شمل الزملاء العاملين معه ويحقدون عليه، ولن تستطيع توفير مناخ جيد للعمل.

■ تحكم فى إدمان هذا المرؤوس بأن تعطيه مهام محددة وبأن توزع العمل على الجميع بعدالة.

■ لا تجعله يستحوذ على أعمال زملائه ويقوم هو بها نيابة عنهم.

■ إذا تقدم لك يطلب تكليفه بعمل إضافى ارفض بأدب بالغ وقل له: إنك سوف تستفيد من نشاطه فى

جهة أخرى وليكن تدريب الزملاء الجدد ومساعدة من يرغب من زملائه فى أن يساعده.

■ لا تحط من قدره بل كن كريمًا جدًا معه وقدر جهوده فهو لم يرتكب جرمًا بل يحب عمله ويتقن فعله.

■ أشركه معك فى تخطيط العمل ومتابعته عن بعد وبدون إزعاج لزملائه.

■ جهزه ليحل محلك عند غيابك فهو يعتمد عليه.

■ حدثه عن أنشطته الخاصة والاهتمام بعائلته ومتابعة نشاطه الخاص مثل الرحلات والأجازات الصيفية والاجتماعية.

المرؤوس النرجسى :

.. هو شخص :

■ جذاب للآخرين.

■ لا يقبل أن يظهر إلا فى أحسن صورة وأفضل شكل.

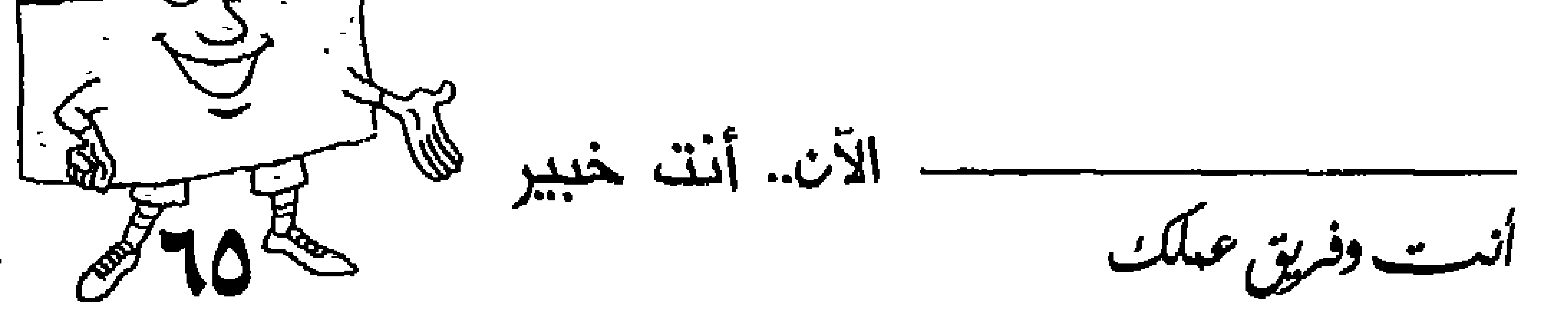
■ عاشق لذاته.

■ ناجح فى عمله.

■ لا يرضى بأقل من التميز.

■ يقاتل ليصبح الأول.

■ لا يستطيع تحمل الوحدة.



- اجتماعى بشدة.
- يحب أن يرى الآخرين يهتمون به.
- لديه قدر كبير من الطاقة ويتعلم بسرعة.
- يجعلك ضعيفًا جدًا أمامه وفى نفس الوقت غاضب عليه مما يفعل.

كيفية التعامل معه:

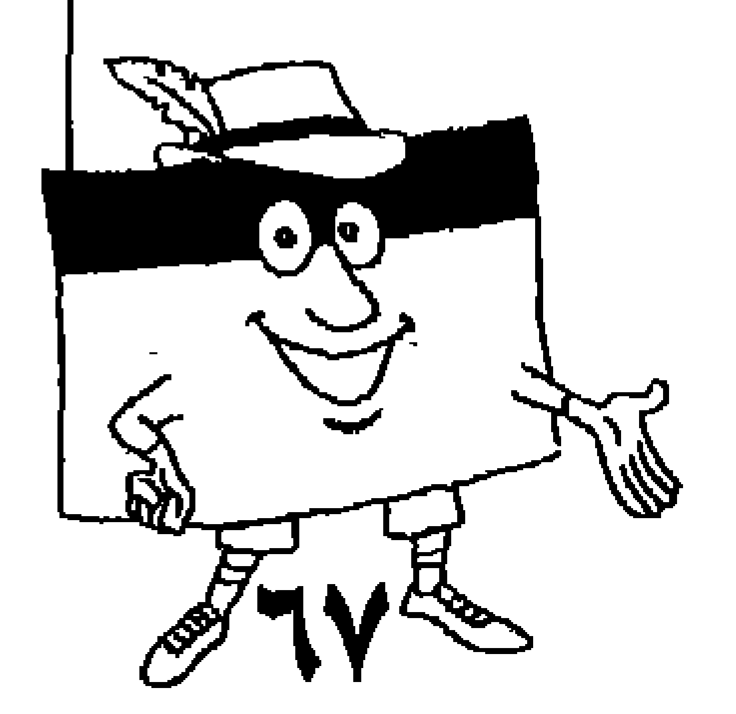
- ليكن هدفك هو الاستفادة من جهوده وتميزه عن الغير، وليس الحنق أو الغضب مما يفعل.
- انظر إلى هذا المرؤوس لماذا هو نرجسى الطبع، يقول عالم النفس الشهير «فرويد» أن الإصابة بالنرجسية ترجع إلى الطفولة، فالطفل يحتاج دائمًا أن يشعر بالتقدير والاستحسان من والديه، فإذا افتقد هذا بدأ البحث عمن يعطيه هذا الإحساس والتقدير.
- أعطه التقدير والاستحسان اللائق لما يعمل وبابتسامة صافية وليست ابتسامة بلاستيكية.
- كلفه بالأعمال التى ترضى غروره فإن أعطيته عملاً يستلزم معه الدخول فى معركة سيكون شجاعًا وجسورًا ويعتمد عليه فى إحراز النصر، فهو يرى أنه لايُقهر ويخاطر ويقوم بتحركات جديدة لأنه واثق من النجاح.



■ كل ما عليك أن تحدد كيف تستفيد من مواهبه الكامنة وبمجرد أن تحددها، ولا تنس أن تعطيه نفس القدر من الاهتمام والمدح الراجع إلى أسباب واقعية ملموسة.

■ لا تكن سلبيًا معه مدافعًا فكلما ازدادت سلبيتك ازدادت مطالبه وكلما حصنت دفاعاتك قوّى هجومه عليك وسيحصل على ما يريد فسوف تضعف أمامه.

■ عليك بتغيير سلوكياته النرجسية إلى سلوكيات أكثر إيجابية وسوف يتفاعل معك، فقط استفد من نقاط القوة لديه.



والآن هل عرفت رجالك وحكمت عليهم ؟

أرجوك لا تتسرع فقد تكون أنت السبب الرئيسى لفشل هذا الرجل فى عمله وجعله فى صفوف الفاشلين، فأنت قد تكون أحد المعاول الرئيسية لهدمه ومن هذه المعاول:

المعول الأول:

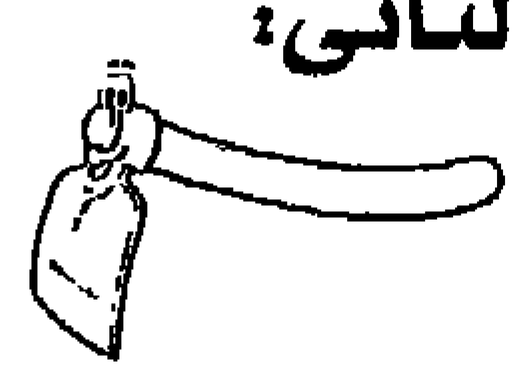
إثارة المنافسة بين رجالك

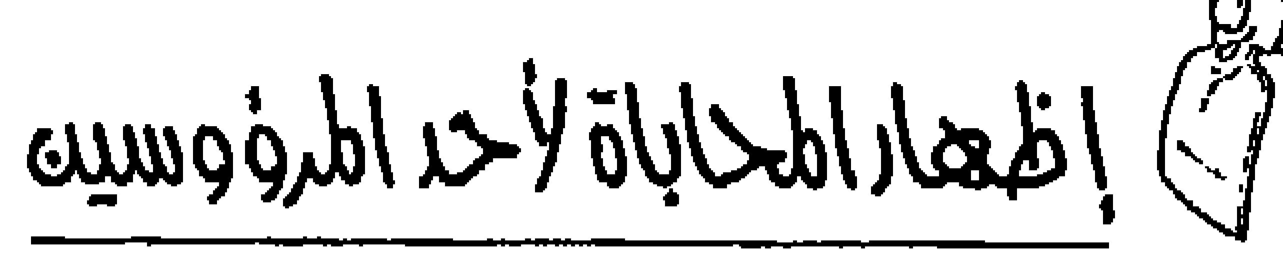
لا تعامل رجالك فرادى ولا تزرع وسطهم الحقد الدفين والمنافسة غير الشريفة ظنًا منك أنك هكذا ستحصل على أفضل إنجاز، ولا تنتهز فرصة خطأ أحد رجالك وتستعدى عليه طرفاً آخر أو زميلاً له لتحصل على مزيد من الأداء.

فما هو رأيك إذا كان لاعبو كرة القدم يلعبون وأخطأ أحدهم فى تمريرة جانبية أدت إلى هدف فى مرماه ومع ذلك يشجعونه على الاستمرار حتى ولو خرجوا من المباراة مهزومين؟!.

أيها المدير: ألست أنت أحق بهذا التصرف الكريم نحو رجالك؟! فاسمع كل أطراف الحوار ولا تصدر أحكامًا سريعة ولا تنحز لأحد على حساب آخر.

المعول الثانى:





من الطبيعى أن تجد نفسك تنجذب إلى بعض مرؤوسيك وقد يكون ذلك بسبب النشأة المتقاربة أو الاهتمامات المشتركة أو الأسلوب المتشابه فى العمل أو فى الحياة عمومًا، وقد يكون بسبب تماثل الجنسية أو العقيدة أو غير ذلك.

إذا كنت تريد من رجالك أن يدينوا لك بالولاء فعليك أن تبدأ لهم أنت أولاً بهذا الولاء.

من الذكاء أن تراقب سلوكياتك وأن تحاول القضاء على ميولك الشخصية نحو محاباة الآخرين قبل أن يلاحظها رجالك فتحط من قدرك لديهم.

المعول الثالث:



التعالى على رجال كنت زميلاً سابقاً لهم

سابقًا كنت زميلاً فى هذه الإدارة أو القسم، أما الآن فأنت مدير مسئول عن هذه الإدارة أو القسم، ما كان بالأمس والذكريات الجميلة وجلسات المودة والصفاء قد انتهت، والآن حل محلها الفتور فى العلاقات وتعطيل للعمل وروتينية غريبة، وأنت تعلم علم اليقين أن ذلك كله غير سليم وغير صحيح، إذا أدركت أن الأفراد - مرؤوسيك وزملاءك سابقًا -

ينظرون إليك نظرة مختلفة عن ذى قبل فسوف ترتاح، فلا تفصل نفسك أكثر من اللازم عنهم ولا تتعمد التعالى بمركزك الجديد ولا تجعل فى حديثك أى شىء يلمح لاعتقادك بأنك أفضل من زملائك السابقين. إذا فعلت غير ذلك سوف تخسر الترقية ورجالك الجدد.

لا تنس أن تكون ودودًا ومهتمًا بموظفيك.

المعول الرابع:

التعامل مع المهام الإضافية باعتبارها واجبًا على المرؤوسين وليست أمرًا يستحق الشكر والتقدير

كل يوم لا يعرف المرؤوس متى يترك مكتبه، ولا يستطيع أن يحدد لنفسه مواعيد يخرج فيها مع أسرته أو يقضى ضروريات حياته أو......

لماذا؟! لأنه لا يعرف متى ينتهى عمله.

هذا لا يصلح منك كمدير حتى ولو كانت طبيعة عملك أزمات مستمرة.

فإن رضى رجالك بهذا فاشكرهم عندما يقومون بعمل إضافى أو يبذلون جهدًا إضافيًا وادعمهم وساندهم، وإياك وإصدار الأوامر بالبقاء بل أطلب منهم وفوض

الأعمال بالتساوى على الجميع حتى لا تثقل على طرف دون آخر.

الشكر هنا هو أهم شىء.. فمن لا يشكر الناس لا يشكر الله ومن لا يشكر الله...

المعول الخامس:

التهاون مع رجالك

إذا فشلت فى التعامل مع مشكلاتك فى العمل سواء كانت تتعلق بالأداء أو ناتجة عن سوء سلوك، فعليك أن تعرف شيئين مهمين: أن موظفيك لا يعرفون ما تنتظره منهم ما لم تخبرهم به، فإذا كنت أنت المدير لا تبالى فهل يهتم رجالك؟

إذا كنت كذلك ضع مجموعة من الخطوط العريضة للمجالات الرئيسية مثل الحضور والانصراف وتسليم المهام فى المواعيد المحددة وإقامة علاقات طيبة مع العملاء، وأن يسيطر الجميع على سلوكياته، إذا حدث هذا ووجدت أن المشكلات مازالت قائمة تدخل وخذ موقفاً على الفور وبأسلوب مباشر يستند إلى الحقائق. وضح ما حدث بالفعل وكان ينبغى ألا يحدث أساسًا، حدد ما ينبغى - أو لا ينبغى- أن يحدث فى المستقبل، اطلب الالتزام بالتغيير ولا تيأس وكن مرنًا ولا تكن جامدًا.

المعول السادس:



إذا كنت صارمًا مع رجالك فى كل شىء فسوف تحد من قدراتهم على اتخاذهم قراراً بأنفسهم، وبالطبع أنت لن تنفذ كل القرارات كما أن المرؤوسين سوف يعتقدون أنك لا تثق بهم إذا ما طلبت منهم أن يرجعوا إليك فى كل صغيرة وكبيرة، بالإضافة إلى فقد هؤلاء الرجال الحافز على العمل، ولكن عليك أن:

- تخطط لردود أفعالك بدلاً من التصرف الفورى.
- تتعرف على نقاط القوة والضعف عند رجالك ولا تتعامل معهم جميعًا بأسلوب واحد.
- اجتمع معهم باستمرار وستعرف كل أخبارهم عن طريق الاجتماعات.
- أحطهم علمًا بما تنتظره منهم وتحدث معهم بصراحة.

المعول السابع:

التمسك بمرؤوسين يريدون الرحيل

- لا أريد البقاء فليس لى مستقبل هنا.
- لا أريد أية إغراءات من فضلك.
- لا تضغط على فلن أبقى مهما فعلت أبدًا.

● لماذا تريد أن ترحل فسوف أعطيك ما تريد.

● لا لن أدعك تترك المكان فنحن نحتاج إليك فقد أنفقنا عليك الكثير فى التدريب، صحيح ليس بيننا أية تعاقدات ولكن الاتفاق بين رجال.

كل هذا ليس من شأنك عزيزى المدير. من يرد الرحيل فليرحل وعلى وجه السرعة، ولا تقطع على نفسك أى عهود أو التزامات مهما كانت الأسباب إلا إذا كان الرحيل يسبب بعض المشكلات فى بيئة العمل، فإن الالتزام الوحيد الذى يجب أن تقطعه على نفسك هو أن تتحرى الموقف وتراجع ما لديك من خيارات وبدائل، وإذا كان هذا الرجل يتمتع بمهارات مطلوبة ومهمة فى عملك فقد يكون من مصلحتك أن تعرض عليه البقاء مقابل بعض التحفيزات ولكن بحذر دون تنازلات، ولكن مبدئيًا إذا كنت تريد لرجالك أن يستمروا فى عملهم معك فعليك أن تخبرهم كثيرًا بقيمتهم وبتقديرك للإسهامات التى يقدمونها للعمل وللمؤسسة ولك شخصيًا.

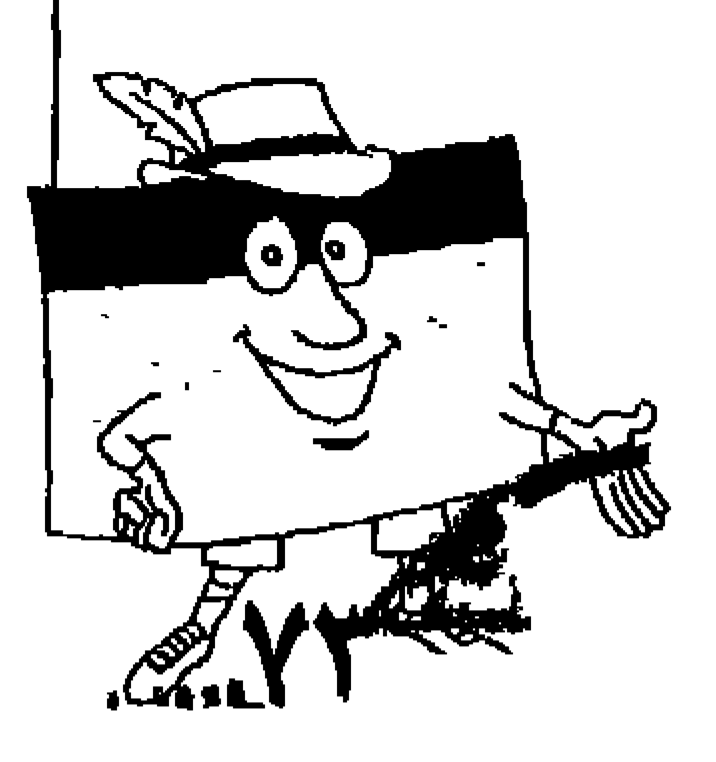
أنت ورجالك جسد واحد فهل وجدت رجلاً يقطع أوصاله فى كل مكان ويظل على قيد الحياة!.

فأنت المدير لديك الحلم والخطة ولديهم تكتيك التنفيذ.

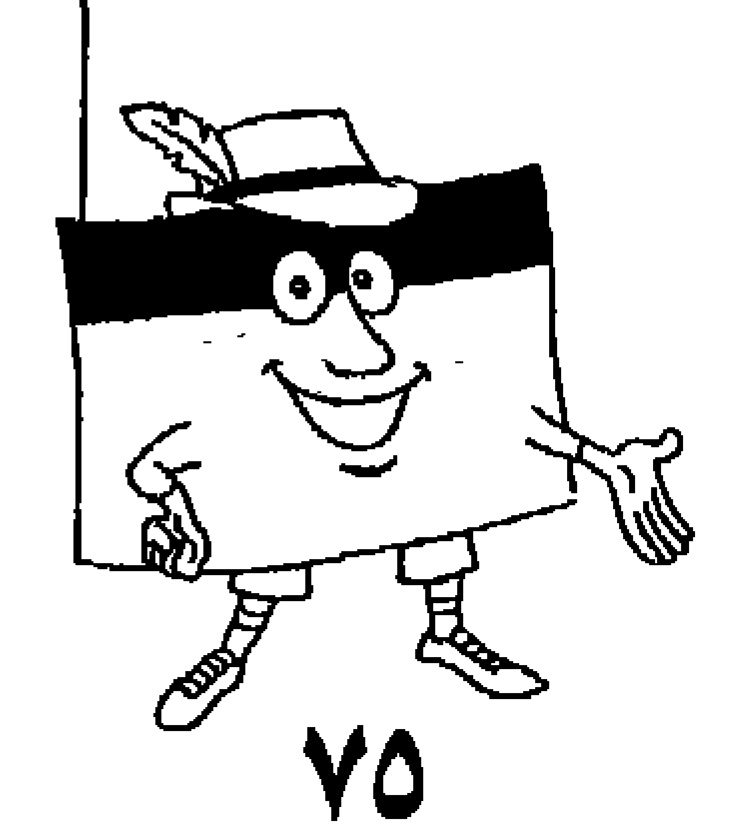
حقق طموحاتك من خلال رجالك.

وليكن نجاحك رحلة.

وعندها ستكون خبير..



المحتويات



كتب للمؤلف :

١- الإدارة والمدير... الطريق نحو نجاح المشروع الصغير.

٢- الطريق نحو التميز- كيف تصنع من نفسك قائدًا ناجحًا؟

٣- كيف تدير وقتك؟

٤- مدير المبيعات الناجح- مهارات إدارية بيعية

٥- أبجديات التفوق الإدارى (١٤١ سؤال وجوب) فى الإدارة.

٦- الآن أنت خبير- فن التعامل مع الآخرين.

٧- الخروج من المأزق... فن إدارة الأزمات.

٨- مهارات إدارية لابد منها للقائد الناجح.

٩- الإيجابية مع النفس والآخرين.

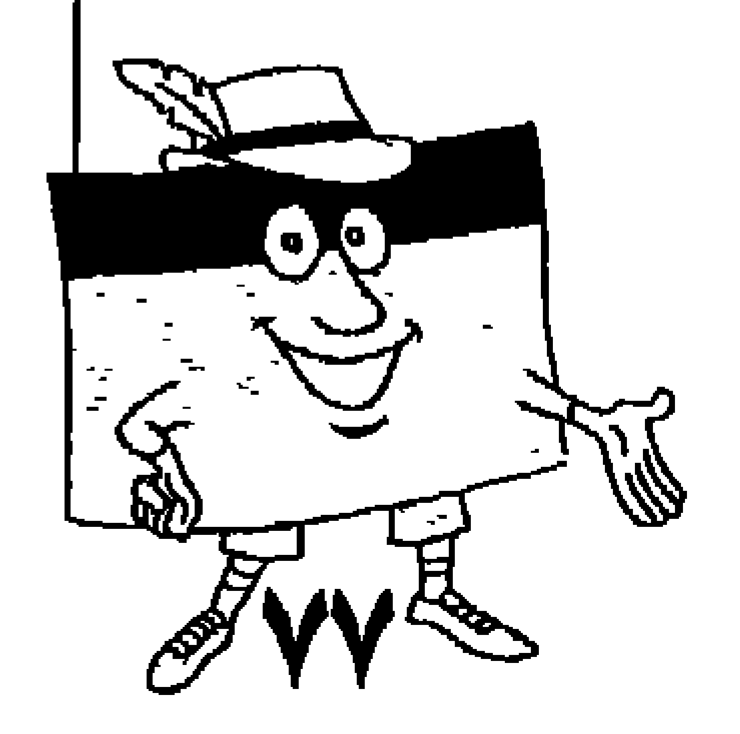
١٠- ١٠٠ خطأ إدارى تجنبها نضمن لك النجاح.

١١- الآن أنت مدير.

١٢- إدارة الاجتماعات.... لماذا تفشل وكيف تنجح؟

١٣- معضلات إدارية تبحث عن حل.

١٤- زيارة لمعسكر الإداريين.



١٥- ٧٦٦ (مصطلح إدارى).

١٦- إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى تحمُّل المسئولية.

١٧- فن التعامل مع الشباب - دليلك فى إعداد وإدارة جيل جديد.

١٨- فن التفاوض.

١٩- خلاصات إدارية.

٢٠- ١٧٩٠ نصيحة إدارية لتخطى الحواجز وصناعة النجاح.

٢١- ١٠٠ قانون للنجاح الإدارى.

٢٢- الأزمات... كيف تواجهها بنفسك.

٢٣- تنمية الفطرة الإدارية.

٢٤- حياتك فى إدارة الوقت.

٢٥- سلسلة ارسم حياتك:

- فن احتواء القلوب.

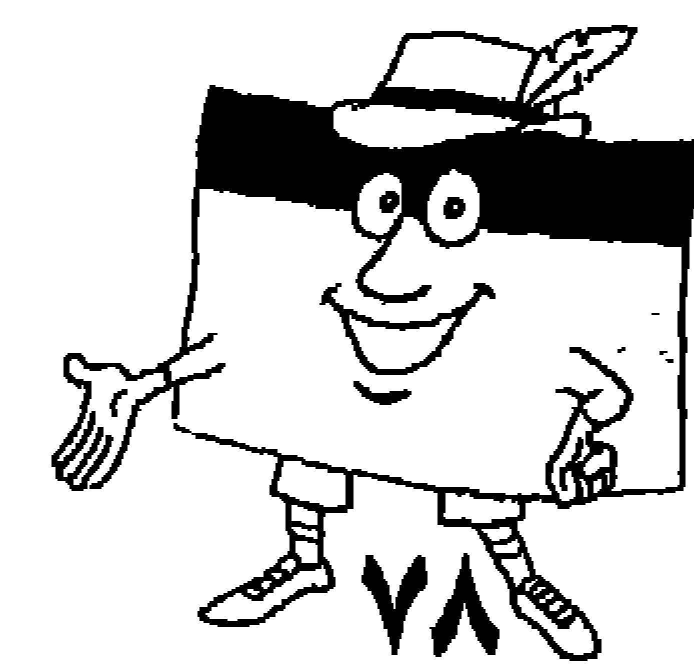
- أنت لها: طريقك لمبادرة ذاتية فاعلة.

- تحكم فى شراعك: طريقك إلى الثقة بالنفس.

٢٦- سلسلة معالم الطموح:

- كيف تبدأ؟: طريقك إلى التعلم والتدريب.

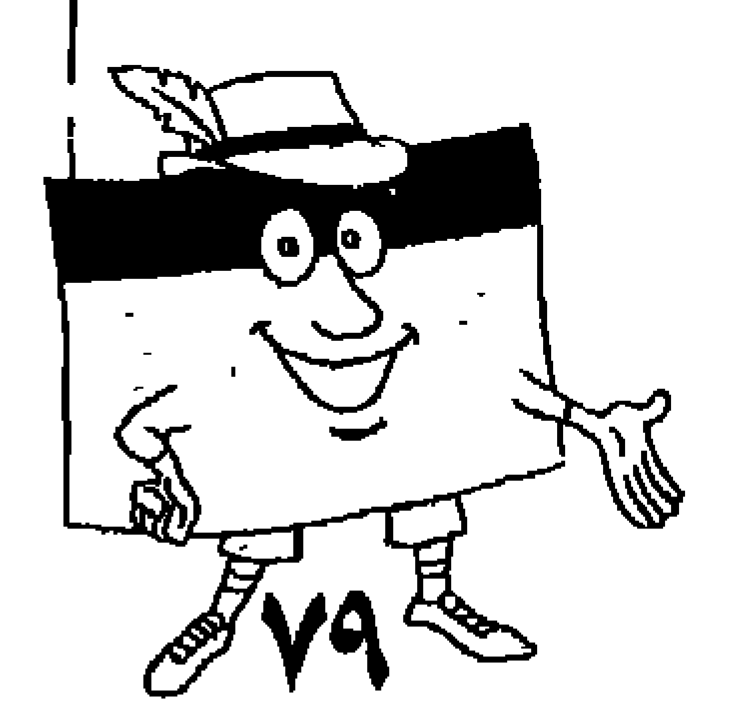
- البوصلة: كيف تدير حياتك العملية والمهنية.



- مذاق النجاح: كيف تصل إلى درجة الاتقان والجودة فى العمل.

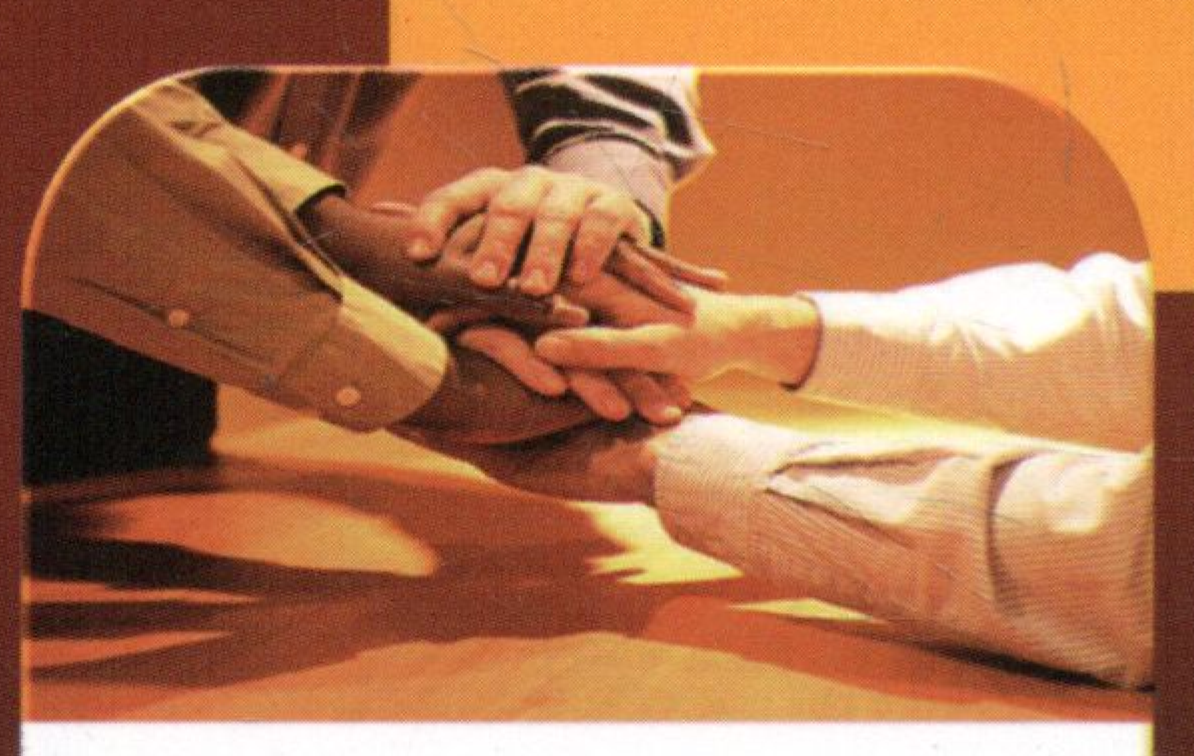
- النجاح لعبة: طريقك إلى الربح والفاعلية

- من أنت؟ برنامج عملى للتعرف على شخصيتك وتقييم قدراتك.



سلسلة
الآن أنت خبير (5)

للدكتور
محمد فتحى
خبير التنمية البشرية والتطوير الإبداعى



أنت وفريق عملك

حقق طموحاتك من خلال رجالك



دار الأندلس الجديدة للنشر والتوزيع
18 شارع مطر - احمد حلمى - شبرا مصر - ت : 0101068135
newandalus@hotmail.com